

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

Prof. dr. sc. Marcel Meler

REALIZACIJA POSLOVNE IDEJE

Od ideje do proizvoda/usluge



MINISTARSTVO GOSPODARSTVA, RADA I PODUZETNIŠTVA

MINISTARSTVO GOSPODARSTVA, RADA I PODUZETNIŠTVA

BIBLIOTEKA "MARKETING ZA PODUZETNIKE"

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

Prof. dr. sc. Marcel Meler

***REALIZACIJA POSLOVNE IDEJE
- od ideje do proizvoda/usluge***

Zagreb, 2007.

Izdavač

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva

Za izdavača

Branko Vukelić, ministar

Recenzenti

Prof. dr. sc. Aleksandar Bazala

Prof. dr. sc. Biljana Crnjak Karanović

Lektor

Milena Lončar

Crteži

Gordan Dlačić

Slog i prijelom

Massol design&marketing

Korektori

autori

Tisak

ZT Zagraf

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice
u Zagrebu pod brojem 636401.

ISBN

978-953-7509-01-9

**SV A PRAVA PRIDRŽANA. NI JEDAN DIO KNJIGE NE SMIJE SE REPRODUCIRATI U BILO KOJEM OBLIKU ILI NA BILO KOJI NAČIN, NITI POHRANJIVATI U BAZU PODATAKA BILO KOJE NAMJENE, BEZ PRETHODNOG PISMENOGA DOPUŠTENJA IZDAVAČA OSIM U SLUČAJEVIMA KRATKIH NAVODA U ZNANSTVENIM I STRUČNIM ČLANCIMA!
IZRADA KOPIJA BILO KOJEGA DIJELA KNJIGE ZABRANJENA JE!**

SADRŽAJ

1. UVODNA RAZMATRANJA	5
Što je proizvod, a što je usluga?.....	8
Proizvodni program.....	15
Kvaliteta proizvoda.....	17
Funkcionalnost proizvoda.....	22
Marka proizvoda.....	23
Ambalaža proizvoda.....	25
Obilježavanje i opremanje proizvoda.....	26
Imidž proizvoda.....	28
Potpora proizvodu.....	29
2. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA	32
Faza stvaranja ideje o proizvodu.....	34
Faza razvoja proizvoda.....	37
Faza uvođenja proizvoda na tržište.....	41
Faza rasta proizvoda.....	45
Faza zrelosti proizvoda.....	46
Faza starenja i odumiranja proizvoda.....	47
3. INSTRUMENTARIJ POLITIKE PROIZVODA	53
Razvoj novih proizvoda.....	56
Usavršavanje postojećih proizvoda.....	58
Iznalaženje novih područja primjene proizvoda.....	59
Napuštanje zastarjelih proizvoda.....	60
Diferenciranje proizvoda na tržištu.....	61
Planiranje proizvoda.....	61
LITERATURA	65

PREDGOVOR

Poštovani poduzetnici,

Sagledavajući nove trendove u poslovanju malog i srednjeg poduzetništva Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva odlučilo je serijom od četiri stručne publikacije pod nazivom Marketing za poduzetništvo omogućiti dodatnu edukaciju u najznačajnijem segmentu poduzetničke aktivnosti.

Primjenom marketinške koncepcije poslovno razmišljanje poduzetničkih subjekata znakovito se mijenja na način da proizvod nije i ne smije biti tek jednostavni rezultat procesa proizvodnje, već isključivo rezultat tržišnih potreba i zahtjeva.

Poduzetnici, bez obzira jesu li mali ili veliki, jesu li proizvođači ili pružaju usluge, u danas bitno zaoštrenim uvjetima gospodarenja, moraju svoje poslovne ideje bazirati na novim tehnologijama i inovacijama dok kupac kao ključni segment uspjeha svakog poduzeća zahtjeva posebnu pažnju a tehnike kojima istražujemo zahtjeve i ponašanje kupaca nužan su alat u razvoju novih proizvoda i usluga.

Nadam se da će ovi priručnici uz već postojeće poticajne mjere Ministarstva gospodarstva rada i poduzetništva pomoći da ostvarite što bolje poslovne rezultate.

S poštovanjem,

Ministar
Branko Vukelić

1. UVODNA RAZMATRANJA

U ovoj knjizi željeli smo vam na pristupačan način prikazati put, koji od početne ideje za neki proizvod ili uslugu poduzetnik prolazi kako bi u konačnici tako zamišljen proizvod na tržištu i uspio. Taj put uopće nije jednostavan, a u svojoj biti se temelji na marketinškim postavkama, koje bi poduzetniku na tom putu u velikoj mjeri trebale pripomoći. U knjizi ćemo u tekstu naznačiti da govorimo o proizvodima ili uslugama naznačivši to u tekstu (proizvod/usluga) pa se, već ovisno o tome obavljate li proizvodnju ili obavljate usluge, možete pronaći u smislu korištenja onoga što je u tekstu napisano.

U ovoj knjizi želimo dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Što su inovacije i u čemu počiva njihovo ogromno značenje za poduzetnika?
- U čemu počiva razlika između proizvoda i usluge?
- Zašto je za poduzetnike značenje usluga rastuće?
- Što sve poduzetnik treba znati u svezi razvijanja proizvodnog/uslužnog programa?
- Zašto je kvaliteta danas najvažniji element necjenovne konkurencije poduzetnika?
- Koje su značajke marke proizvoda i kako je poduzetnik može razviti?
- Koja je uloga ambalaže u stvaranju cjelovitog proizvoda?
- Kako ostvariti dobar imidž proizvoda/usluge?
- Što je životni ciklus proizvoda i koje koristi poduzetnik ima poznavajući ga?
- U čemu počiva značenje novog proizvoda/usluge za poduzetnika?
- Kako doći do ideje za novi proizvod/uslugu?
- O čemu sve poduzetnik treba voditi računa u svakoj od faza životnog ciklusa proizvoda?
- Koji instrumenti politike proizvoda stoje poduzetniku na raspolaganju?

Na sva ta pitanja će se, uz mnoštvo praktičnih primjera, ponuditi odgovori koji vam mogu poslužiti u realizaciji određene poslovne ideje, konkretnije realizacije određenog proizvoda ili usluge koji će vam omogućiti poslovni uspjeh s istom. U knjizi ćemo usporedno s pojašnjavanjem teorijskih pojmova iznijeti i praktični primjer malog poduzetnika iz Osijeka. Tekst koji je istaknut u pravokutniku i opisan kosim slovima se odnosi upravo na taj praktični primjer, jednako kao i u knjizi „Prikupljanje i uporaba tržišnih informacija“ u okviru biblioteke “Marketing u poduzetništvu” kojoj i ova knjiga pripada.

Servis ELGRA je registriran kao obrt, a njegov je vlasnik Dragutin Grabrović započeo s radom 1982. godine u Dardi kraj Osijeka, gdje egzistira sve do 1991. godine, kada zbog ratnih zbivanja prekida s radom. Po završetku rata servis ELGRA ponovo započinje s radom s dvoje zaposlenih, ali ovaj puta sa sjedištem u Osijeku. Osnovna djelatnost mu je servisiranje kućanskih aparata, klimatskih uređaja i ugostiteljske opreme. Danas servis ELGRA ima četvero uposlenih i registriranu proizvodnju i veleprodaju. ELGRA je ovlašten servis za popravak proizvoda u jamstvenom roku, a i izvan njega, za sljedeće tvrtke: Electrolux, Vhirlpool, Waillant, Wap-Alto, Dolmar, Bosch Quadro i još neke manje poznate tvrtke. Godine 2006. započinje proizvodnju vlastitog proizvoda kućnog zaprašivača komaraca. Proizvod je na Međunarodnom sajmu inovacija INOVA (izloženo 103 inovacije) 2006. godine u Osijeku nagrađen brončanom medaljom.

Poduzetnički subjekti pod utjecajem promjena u okruženju trebaju graditi aktivan odnos prema stvaranju i, kasnije, prodaji proizvoda i usluga. Kako bi opstali na tržištu i razvijali se, poduzetnički subjekti trebaju modificirati svoje poslovanje kontinuiranim inoviranjem. Pod inoviranjem se pritom podrazumijeva svaka primjena nove ili primjetno poboljšane ideje, proizvoda, usluge ili procesa, koji imaju korisnu primjenu. Poduzetnički subjekti koji se brzo razvijaju prebacuju se iz djelatnosti koje su neperspektivne prema brzo rastućim djelatnostima inovirajući i stvarajući nove proizvode i usluge. Takve poduzetničke subjekte karakterizira fleksibilnost u poslovanju, uvažavanje ekonomije vremena i aktivan odnos prema izmjeni starih i razvoju novih proizvoda i usluga.

Inoviranje je temelj uspjeha poduzetničkih subjekata budući da oni, kako bi preživjeli, istiskuju jedni druge modifikacijom svojeg poslovanja i inoviranjem ponude. Najprilagođeniji opstaju i napreduju, a ostali stagniraju ili propadaju. Kako poslovna aktivnost može kombinirati proizvodne činitelje (rad, predmete rada i sredstva za rad) na različite načine, uvijek će postojati mogućnosti i putovi za napredak.

Inoviranje predstavlja temelj uspjeha.

Poduzetnik Dragutin Grabrović je, primjerice, već kao uposlenik u servisu “Končar” riješio (tvornički) problem spajanja programatora na jedan model stroja za pranje rublja, za što je dobio godišnju nagradu “Končara”. U Domovinskom ratu radio je s nekolicinom suradnika na izradi motora za male zrakoplove, kojima se borbeno djelovalo u pozadini neprijatelja. Njegov je način razmišljanja da je svaka tehnološka promjena koja se može primijeniti u poslu koji obavlja, dobrodošla i on je objeručke prihvaća. Već razmišlja i ima već neke ideje za nove proizvode koji će biti od velike koristi u kućanstvima i poslovnim prostorima.

Danas se nalazimo u dobu "nove" konkurencije koja se temelji na konkurenciji u stvaranju potpuno novih osobitosti ponude, za razliku od "stare" konkurencije koja se temeljila, uglavnom, na cjenovnoj konkurenciji. U uvjetima "nove" konkurencije prednost se ostvaruje na temelj znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti s potrošačima i traženju putova za povećanje njihove vjernosti. U traženju tih putova sudionici se na tržištu usmjeravaju prema specijaliziranim tržištima, fragmentiranim tržištima i tržištima orijentiranim na količine.

Specijalizacija je dobar izbor za one poduzetničke subjekte koji nemaju snage zadovoljiti potrebe šireg kruga potrošača i riješiti sukobe s većim brojem konkurenata. S obzirom da se zahtjevi potrošača stalno mijenjaju, poduzetnički subjekti neprestano povećavaju svoju fleksibilnost i prilagođavaju se zahtjevima potrošača, te na toj osnovi pridonose nastanku novih specijaliziranih tržišta. Djelovanje na specijaliziranom tržištu omogućava suvremena tehnologija. Pomoću novih tehnologija proizvodi se sve više, ali u sve manjim serijama. Efekti specijalizacije prepoznaju se po reakciji potrošača koji su spremni platiti i veću cijenu za diferencirani proizvod.

Fragmentirano tržište karakterizira veliki broj malih, mikro-tržišta na kojima su promjene stalne i brze. Njima se mogu prilagoditi samo poduzetnički subjekti koji se stalno prilagođavaju zahtjevima potrošača, pri čemu uspjeh neće toliko ovisiti o snižavanju troškova, koliko o minimiziranju vremena potrebnog za razvoj i plasman novog proizvoda. Razlog takvog stava leži u činjenici da se životni ciklus proizvoda stalno skraćuje. Iz tih razloga poduzetnički subjekti napuštaju pristup koji je bio namijenjen prosječnom potrošaču i stvaranju proizvoda "za sve", a daleko se više usmjeravaju na stvaranje proizvoda za manja, mikro-tržišta. Tržišna struktura postaje fragmentirana pod jakim utjecajem ulaska novih proizvođača i izlaska drugih. Novi proizvođači ulaze u svoj tržišni prostor, tu se pozicioniraju i neko vrijeme izbjegavaju izravne sukobe s konkurentima. Stalne promjene utječu na potrebu prilagodbe; tržišni subjekti koji ne uspiju izlaze, a na njihovo mjesto ulaze novi s novim proizvodima i taj se proces neprekidno dalje nastavlja.

Uspješno djelovanje na pojedinim tržištima omogućeno je i investiranjem u povećanje kapaciteta. Takva tržišta orijentirana su na količine. Njih karakteriziraju ograničene mogućnosti razvitka, a ekonomija obujma značajna je samo do određenih dimenzija. Niti jedan poduzetnički subjekt na tom tržištu ne može ostvariti presudnu konkurentsku prednost osvajanjem značajnijeg tržišnog udjela.

Tehnološke promjene, međutim, ključni su činitelj suvremenog okruženja. One utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Tehnološke promjene omogućuju, s jedne strane, zadovoljavanje do sada nepodmirenih potreba potrošača i, s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva potrošača. Analiza trendova i dinamike tehnoloških promjena osigurava poduzetnicima informacije o:

- novim tehnološkim rješenjima koja rezultiraju novim proizvodima,
- mogućnostima unapređenja karakteristika postojećih proizvoda,
- rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova proizvodnje,
- novim rješenjima u distribuciji proizvoda/usluga.

Tehnološki razvoj ima velik utjecaj na unapređenje proizvodnih procesa, a u zajedništvu sa stvaranjem novih proizvoda ili njihovim unapređenjem utječe se na stvaranje novih ili se radikalno mijenjaju postojeće gospodarske aktivnosti.

Financiranje tehnoloških rješenja je daljnja ključna dimenzija od značenja za tehnološki razvoj i inoviranje. Naime, tržište prihvaća ponudu koja je kvalitetna i koja je plasirana po prihvatljivim cijenama. Kako biste odgovorili tim izazovima, svoju konkurentsku prednost trebate graditi koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Stalna briga za tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju. Naime, stvaranje novih tehnoloških rješenja vrlo je skupo i traži velika sredstva za podupiranje istraživanja, ali i kvalitetne ljude koji će raditi na pronalaženju novih tehnoloških rješenja. Financiranje istraživanja i provedba novih tehnoloških rješenja veliko je opterećenje za većinu poduzetničkih subjekata i u toj borbi mnogi posustaju, drugi nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s drugima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno iz vlastitih izvora. Međutim, ono što je nesporno, jest činjenica da se vaša egzistencija temelji, ponajprije, na stvaranju vrsnog proizvoda ili usluge.

Što je proizvod, a što je usluga?

Pod proizvodom se podrazumjeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene.

Proizvod je osnovni element marketinškog miksa i polazna veličina na koju se oslanjaju ostali elementi marketinga.

Proizvodi su, kako im i sâmo ime kaže, rezultat procesa proizvodnje, dakle radnog procesa, pri čemu se bitno razlikuju od usluga koje su, također, rezultat ljudskog rada. Proizvodi imaju materijalni karakter, dok ga usluge nemaju. No, kako ćemo vidjeti u nastavku, to baš i nije u cijelosti tako. Ako ste poduzetnik onda sigurno proizvodite i prodajete određene proizvode ili prodajete određene usluge. Proizvod, a jednako tako i usluga, nedvojbeno moraju imati upotrebnu vrijednost jer u protivnom njihova proizvodnja nema nikakvog ekonomskog smisla. A ekonomski smisao, barem za vas, znači da se oni, u protivnom, na tržištu neće uspjeti prodati. Što je, dakle, upotrebna vrijednost proizvoda, a ujedno i usluge? Svaki proizvod ili usluga, svejedno, moraju biti upotrebljivi njihovim potrošačima, odnosno korisnicima. To ne znači ništa drugo nego da svaki proizvod mora "pronaći" potrošača koji će ga kupiti, a potom ga na bilo koji način upotrijebiti za zadovoljavanje njegovih individualnih potreba, kao što to istodobno znači da se i svaka usluga ne koristi na jednaki način.

Svaki potrošač, koji kupuje vaše proizvode ili koristi vaše usluge, ponajviše zato što ih drži ponajboljim od onih koje se nude na tržištu, je sudac, koji na tržištu, propituje i završno

ocjenjuje koji će proizvod ili uslugu kupiti i naposljetku i potrošiti, odnosno koristiti. Što to znači dalje? To znači da će poduzetnik koji nudi najbolji proizvod ili najbolju uslugu uspjeti, naravno u odnosu na konkurenciju koja na tržištu postoji, osvojiti tržište, bez obzira o kojoj se njegovoj veličini radi. Govori li to istodobno da proizvod, pa time i usluga, moraju biti znakovito kvalitetni, cjenovno dobro određeni, potrošaču/korisniku pristupačni i dobro, u pravom smislu te riječi, poznati? Vjerojatno da. Trebamo li se, onda, bezuvjetno složiti sa sljedećim:

Kvalitetni proizvod ili usluga su temelj uspješnog djelovanja poduzetnika.

Odgovor bi trebao, jednako tako bezuvjetno, biti **da!** Idemo sada korak dalje. Postavlja se pitanje kako možemo razvrstati proizvode. Uobičajeno je, ovisno o stupnju gotovosti, razlikovati gotove proizvode, poluproizvode, a eventualno i nedovršene proizvode.

Proizvod se u marketingu definira na najrazličitije načine, od kojih oni najčešći polaze od pretpostavke da proizvod nužno mora predstavljati materijalizirani rezultat ljudskog rada. Napredniji pristupi razumijevanju proizvoda kreću se, međutim, k prilično drugačijoj predodžbi o tome što je u stvari proizvod. Naime, većina potrošača zapravo promatra proizvod u njegovoj cjelokupnosti zadovoljavanja svojih potreba. Tako cjelovita koncepcija uvažavanja proizvoda kao skupa opipljivih, odnosno neopipljivih značajki (materijalnih i nematerijalnih) koji zadovoljavaju neku potrošačevu potrebu, naziva se koncepcijom totalnog (cjelovitog) proizvoda. Prema toj koncepciji, dakle, proizvod ne mora uopće sadržavati fizički proizvod, već može biti usluga, ili pak neka kombinacija proizvoda i usluge. Proizvod je za potrošača ukupnost njegovih značajki, a u osnovi svega je korist koja se ostvaruje njegovim posjedovanjem. Sukladno tome, odnosno sukladno marketinškim razmišljanjima, te koncepciji totalnog proizvoda, postoji i mišljenje da uopće ne postoje uslužne djelatnosti, ili "industrije" usluga, nego samo djelatnosti u kojima su usluge više ili manje naglašene negoli u drugim djelatnostima, jer ponuda bilo čega uključuje i usluge. I to je uistinu, danas, i više nego istina.

Usluge imaju sve veće značenje u poslovanju poduzetnika, bez obzira što se oni bave samo proizvodnjom proizvoda. Usluge u najvećem broju slučajeva predstavljaju ono što se zove dodana vrijednost.

Riječ je o tome, što se danas najveći dio proizvoda na tržištu može prodati uz prateću uslugu, koja je drugačija, ali i bitno kvalitetnija od one koju nude konkurenti. Pritom je bitno, da se potrošač ponuđenom pratećom uslugom osjeća znatno zadovoljniji nego li je to slučaj, ako te usluge nema. Dokaz za to je, primjerice, današnja trgovina koja dodatnim uslugama želi privući kupca, odnosno potrošača i učiniti ga vjernim. U velikim prodajnim centrima, može se očekivati usluga čuvanja djece, besplatnog prijevoza kupljenih proizvoda u kućanstvo kupca i slično.

Vrlo veliki dio proizvoda koji se javljaju na tržištu uistinu ima pretežit karakter usluga, što istodobno znači da kod njih postoji:

- istodobnost "proizvodnje" i "potrošnje/korištenja",
- "potrošnja" u pravilu kreće k "proizvodnji",
- nemogućnost uskladištenja,
- nestandardiziranost i neponovljivost "izvedbe",
- potrošači/korisnici su zbog "ljudskog" kontakta osjetljiviji na (ne)kvalitetu usluge, negoli proizvoda,
- nematerijalnost,
- nedjeljivost,
- raznovrsnost,
- kratkotrajnost.

O ovim će osobitostima usluga biti nešto kasnije više riječi. U nastavku ove knjige ćemo ipak govoriti mahom o proizvodima, a kada u odnosu na problematiku koja se izlaže usluge imaju određene osobitosti, to ćemo posebno naglasiti.

Ako je riječ o "klasičnim" proizvodima, postavlja se odmah pitanje u koju se kategoriju proizvodi koje vi proizvodite, mogu svrstati. Te su kategorije sljedeće:

- a) potrošni - koji se uobičajeno troše u jednom ili nekoliko navrata,
- b) trajni - koji se troše u dužem vremenskom razdoblju.

Potrošne proizvode, načelno, kupuju individualni potrošači gotovo svakodnevno (kruh, mlijeko, novine itd.), a trajni, načelno, u većim vremenskim razmacima (odjeća, obuća, tehnički uređaji, automobili i sl.). Potrošni proizvodi su, načelno, niže jedinične vrijednosti, a suprotno, trajni proizvodi su znakovito više jedinične vrijednosti. U marketinškom smislu, postoje razlike između njih, ali je pristup u provedbi marketinga, načelno, jednak.

Nadalje, proizvode možemo podijeliti na:

1. Uobičajene proizvode, koje potrošač obično kupuje često, neposredno, uz minimalni napor u uspoređivanju i kupnji, a koji se, opet, dalje mogu podijeliti na:
 - osnovne proizvode, (proizvode koje potrošači redovito kupuju, kao što je to, primjerice, kruh),
 - impulzivne proizvode (proizvode koje potrošači kupuju bez ikakva napora planiranja ili traženja, kao što je to, primjerice, ozvežavajući bombon kojeg smo primijetili kada smo stajali u redu pred blagajnom),
 - proizvode za slučaj nužde (proizvode koje potrošači kupuju u slučaju hitne potrebe, kao što su, primjerice, lijekovi).
2. Posebne proizvode, koje potrošač u procesu selekcije i nabave osobito uspoređuje na takvim osnovama kao što su - prikladnost, kvaliteta, cijena i/ili oblik. To su proizvodi koji se nabavljaju povremeno ili od slučaja do slučaja, kao npr. televizijski prijamnik, radioprijamnik s glazbenom linijom, bijela tehnika, namještaj za dnevni boravak, odjeća i slično. Karakteristično je da su ti proizvodi veće vrijednosti i da se prodaju u specijaliziranim prodavaonicama. Potrošač, u pravilu, ne raspolaže s dovoljno informacija prije nabave i zbog toga se nalazi u situaciji da prije kupnje mora osigurati određenu količinu informacija o proizvodu. Potrošač ispituje i

proučava osobine proizvoda, uspoređuje cijene sa sličnim proizvodima i tek kada je zadovoljan osobinama, dizajnom, cijenom, kvalitetom i drugim karakteristikama, pristupa kupnji.

3. Naročite proizvode koji predstavljaju proizvode sa zavidnim svojstvima i/ili identifikacijom marke za koja je značajna skupina kupaca obično spremna učiniti osobiti napor prigodom kupnje. Primjerice, ako netko želi kupiti jako skupi automobil, primjerice Rolls Royce, Maybach ili Porsche, mora poći izravno proizvođaču u domicilnu zemlju i s njim dogovoriti kupnju.
4. Proizvode koji se ne traže, odnosno proizvode za koje potrošač ne zna ili pak zna, ali o kojima obično ne razmišlja da bi ih kupio.

Uistinu, nije tako jednostavno suditi koja je, uvjetno rečeno, "najprimamljivija" od prethodno navedenih kategorija potrošnih proizvoda, naravno osim posljednje, za proizvodnju jednog poduzetnika. "Pravilo je da – pravila nema!". Ovisi to o situaciji na tržištu, konkurenciji, očekivanom ponašanju potražnje i sl.

S druge strane, proizvodi proizvodne potrošnje nazivaju se i industrijskim proizvodima. Oni se nabavljaju radi daljnje prerade i proizvodnje drugih proizvoda, a kao potrošači proizvoda proizvodne potrošnje javljaju se gospodarski, a time i poduzetnički subjekti, a ne individualni potrošači. Promet ovim proizvodima je u financijskom smislu često mnogo veći od prometa koji se ostvaruje prodajom proizvoda krajnje potrošnje. Iz toga i proizlazi posebni značaj i potreba detaljnije razrade proizvoda proizvodne potrošnje.

Razlikuje se više klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje ovisno u njihovoj vrijednosti, načinu upotrebe i razini donošenja odluka o njihovoj nabavi. A jedna od mogućih klasifikacija razlikuje sirovine, repromaterijal i dijelove, trajnu imovinu (osnovna sredstva), opremu, potrošnu robu i usluge.

Sirovine su proizvod proizvodne potrošnje koji je po svojim karakteristikama sličan stanju u prirodi, tj. taj proizvod je bio eventualno tek neznatno prerađen ili uopće nije bio u procesu prerade.

Repromaterijal i dijelovi su proizvodi proizvodne potrošnje koji se ugrađuju u finalni proizvod. Po svojim karakteristikama ti proizvodi imaju jednu razinu prerade više od sirovina i oni su po svojoj prirodi gotovi proizvodi. Jedinična vrijednost tih proizvoda je razmjerno niska, ali je brzina potrošnje u proizvodnim procesima velika.

Trajna imovina (osnovna sredstva), uvažavajući računovodstvenu terminologiju, u pravilu imaju visoku vrijednost i nisu dio gotovog proizvoda, ali su ključna za njegovu proizvodnju. Takvi proizvodi nalaze se u svakom poduzetničkom subjektu, a svode se na proizvodne hale, strojeve i drugu kapitalnu opremu nužnu za proizvodnju. Odluku o kupnji trajne imovine donosi ključno osoblje u pojedinom poduzetničkom subjektu. Trajna imovina (osnovna sredstva) se najčešće proizvodi po specijalnoj narudžbi za naručitelja, što u proces donošenja odluka o kupnji na strani ponuđača i naručitelja uključuje visoko obrazovane djelatnike.

Oprema je proizvod proizvodne potrošnje koji po svojoj vrijednosti ne pripada u kapitalnu opremu, ne postaje dio finalnog proizvoda, ali je neophodna za njegovu proizvodnju. Vijek trajanja opreme je kraći u odnosu na trajnu imovinu. U opremu pripadaju pojedini alati,

vozila, kancelarijski namještaj, računala, printeri i slično. U procesu nabave vodi se briga o kvaliteti opreme, rokovima isporuke, cijenama i postprodajnim uslugama. Promocija takvih proizvoda proizvodne potrošnje vezana je za osobnu prodaju.

Potrošna roba su proizvodi koji se koriste svakodnevno u većim količinama. Jedinичne cijene tih proizvoda su niske i nisu sastavni dio finalnog proizvoda. To su, primjerice, sredstva za čišćenje i održavanje, papir za printer, olovke, omotnice za pisma i slično. Nabava potrošne robe najčešće se obavlja kod poznatog dobavljača, redovita je, rutinirana i jednostavna.

Krenimo sada korak dalje s upoznavanjem osobina proizvoda. Naime, svi proizvodi pojedinačno posjeduju određena svojstva koja ih razlikuju od drugih proizvoda, ne samo što su ona možda u potpunosti različita nego, a to je i češće, što se međusobno razlikuju po svojem stupnju snage svojeg djelovanja na potrošače. Svojstva proizvoda se mogu podijeliti na opća, kao što su, primjerice, upotrebna i propisana, potom osnovna (upotrebna, estetska, tehničko-tehnološka, ekonomska i ekološka), te posebna (simbolička i standardizirana).

Najznačajnija osobina proizvoda sa stajališta marketinga je korisnost proizvoda za potrošača. Ta se osobina svodi na spoznaju o tome što proizvod znači potrošaču, iz čega se mogu izvesti motivi njegove kupnje. To može biti automobil kao sredstvo prijevoza, ali i kao sredstvo kojim se dokazuje prestiž, kad se radi o većim i skupocjenim modelima.

Poduzetnik mora znati da svaki njegov proizvedeni proizvod mora imati svojstva koja su na visokoj kvalitetnoj razini, jer je u protivnom njegova konkurentnost na tržištu bitno smanjena. Što to zapravo znači? Imati proizvod koji je jeftin zasigurno nije dovoljno. Proizvod mora biti, primjerice, ekološki prihvatljiviji, lakše upotrebljiv, raznovrsniji u upotrebi, estetski prihvatljiviji, manjih dimenzija, pomodniji, itd. od sličnih, konkurentskih proizvoda. Isto se odnosi i na usluge, ako je riječ o poduzetniku čija su temeljna djelatnost izravne usluge.

Osvrnimo se sada, zasebno, i na osobitosti usluga. Uslugu se za razliku od fizičkog proizvoda ne može opipati, probati, držati ili vidjeti prije kupnje, tijekom korištenja, niti nakon korištenja, tj. usluga je neopipljiva. Kad se kupuje bušilica, tepih, automobil ili stan, te se proizvode može prije kupnje vidjeti, probati, neke se može držati u ruci i opipati. Fizički proizvodi tijekom i nakon korištenja ostaju predmeti koji su opipljivi. Zbog te karakteristike ponuditelj usluge ulaže napore da korisniku ponudi osjećaj koristi ostvaren kupovanjem i korištenjem usluge.

Usluge nisu postojane, njihova je kvaliteta promjenljiva, tj. postoje varijacije u kvaliteti isporučene usluge. Tijekom vremena kvaliteta usluge se mijenja te je upravo zbog toga usluge teško standardizirati. Razlozi promjenljivosti usluge vezuju se za uslužno osoblje i njegove postupke koje nije moguće u potpunosti predvidjeti, planirati i učiniti jednoobraznima. Uslužno osoblje u jednoj situaciji može reagirati na jedan, a u sličnoj situaciji na drugi način.

Za fizičke je proizvode standardizacija kvalitete moguća i vrlo je raširena. Svaki proizvođač namještaja za ured ili stan nastoji uvesti standardnu kvalitetu proizvoda i tu kvalitetu unaprjeđivati. Suprotno tomu, kvaliteta usluge je nepostojana i otežano ju je učiniti jednoobraznom.

Usluga se poistovjećuje s davateljem usluge, odnosno nju karakterizira neodvojivost od davatelja usluge. Neodvojivost usluge od davatelja proizlazi i iz činjenice da se mnoge usluge konzumiraju u trenutku njihova stvaranja. Korisnici su u mnogim situacijama uključeni u stvaranje usluge. Naime, oni su samim činom konzumiranja usluge zapravo uključeni u njezino stvaranje. Neki frizerski saloni osobi koja želi skratiti ili obojiti kosu ili promijeniti oblik frizure, nude mogućnost računalne simulacije više varijanti nove frizure tako da osoba lakše može odabrati dužinu, boju i oblik frizure. U takvim frizerskim salonima mnoge žene prije odluke o promjeni izgleda kose koriste tu mogućnost i na temelju više simulacija odabiru onu frizuru koja im najviše odgovara. U takvim situacijama prisutna je značajna uključenost osobe koja treba novu frizuru u stvaranje te usluge. Slična je situacija i u slučaju kad na benzinskoj crpki vozači koriste njezine usluge tako da sami natoče benzin u rezervoar osobnog automobila, nakon čega plate gorivo na blagajni. Uključenost je korisnika potpuna, jer korisnik goriva ne samo što si sam natoči gorivo, već i odlazi do blagajne gdje zaposleniku na benzinskoj crpki plaća za gorivo.

Usluge se ne mogu spremati i tako njihovu potrošnju odgoditi za neko vrijeme, tj. javlja se nemogućnost uskladištenja usluge. Usluge smještaja u hotelu ne mogu se spremati, odnosno uskladištiti za ljetno razdoblje kad počinju godišnji odmori i kad je u pravilu potražnja veća od ponude. Zbog nepopunjavanja kapaciteta u nekim je uslužnim djelatnostima izgubljena dobit velika, kao npr. za neprodane avio-usluge. U drugim je djelatnostima izgubljena dobit zbog nepopunjavanja kapaciteta manja, kao npr. za foto-studio kad nije imao očekivani broj korisnika. Međutim, subjekti iz jednih i drugih djelatnosti poduzimaju aktivnosti da se popunjenost kapaciteta poveća.

U plasmanu usluga marketinški stručnjaci vode računa isporučuje li se usluga pretežito opremom ili uslužnim djelatnicima, je li plasman usluge vezan za aktivnosti koje su opipljive ili neopipljive, te je li plasman usluga usmjeren na korisnika ili je korisnik usmjeren prema davatelju usluga.

Vežano za način isporuke usluge razlikuju se usluge koje su pretežito isporučene opremom ili ljudima. Prva skupina obuhvaća usluge u čijem plasmanu se koristi oprema uz sudjelovanje uslužnih djelatnika, pri čemu se razlikuju usluge koje se pretežito temelje na opremi, usluge koje pretežito pružaju nekvalificirani djelatnici s odgovarajućom opremom, te usluge koje pretežito pružaju visokokvalificirani djelatnici s vrijednom opremom. Druga skupina obuhvaća usluge koje se pretežito temelje na ljudima. Te usluge pružaju profesionalne osobe, primjerice konzultanti za marketing, savjetnici za financijska pitanja, arhitekti, odvjetnici i drugi; kvalificirane i nekvalificirane osobe s jednostavnom opremom, primjerice, postolari, vodoinstalateri, autoelektričari i drugi; te nekvalificirani djelatnici kao, primjerice, usluge održavanja teniskih terena, usluge kućnih pomoćnica, vrtlara i slično, za što nije potrebna posebna vještina.

Određena je aktivnost prisutna pri isporuci usluge, a razlikuju se usluge vezane za aktivnosti koje su opipljive i neopipljive. Opipljiva aktivnost javlja se u situacijama kada je usluga usmjerena prema ljudskom tijelu, kao što su, primjerice, usluge fitness centra ili usluge masaže ili prema nekoj stvari, primjerice, usluge održavanja čistoće prostorija, usluge popravaka i održavanja razne opreme. Neopipljiva aktivnost javlja se u situacijama kad je usluga us-

mjerena na ljudsku svijest, kao što su usluge učenja stranih jezika, kazališne predstave, koncerti i slično. Neopipljiva aktivnost javlja se i u situacijama kad je usluga usmjerena prema nekoj djelatnosti, kao što su bankarske usluge, usluge osiguranja imovine, računovodstvene usluge.

Marketinški stručnjak kod plasmana usluga razlikuje usluge usmjerene prema korisniku ili situaciju kada je korisnik usmjeren prema davatelju usluga, te obavljanje transakcije virtualno. Kada korisnik kreće prema davatelju usluge potrebno je razlikovati situaciju kada se korisnika zadovoljava na individualnoj osnovi ili kao dio mase. Tako se, primjerice, kada vlasnik mobitela koji je utvrdio kvar na mobitelu mora otići do servisa, radi o situaciji gdje se korisniku zadovoljavaju potrebe na individualnoj osnovi. Kada osoba koja treba javni prijevoz odlazi do autobusne stanice u potrazi za prijevozom, tada se zadovoljavaju njezine potrebe kao jednog od mnogih koji čekaju na autobusnoj stanici. U drugoj situaciji davatelj usluga dolazi do korisnika usluge i pritom također plasman usluge može biti na individualnoj ili masovnoj osnovi. Tako, primjerice, kada neko kućanstvo zatraži dopremu lož ulja za centralno grijanje, INA svojim vozilom i uz asistenciju svojih djelatnika dolazi do kuće vlasnika i napuni spremnik s određenom količinom litara lož-ulja. Time je ispunjena navedena usluga dolaskom do korisnika usluge na individualnoj osnovi. Na masovnoj osnovi također isporučitelj usluge može dostaviti uslugu korisnicima. Tako uslugu dostave dnevnih novina na kućnu adresu koriste mnogi čitatelji. Moguća je i treća situacija kada korisnik i davatelj usluge obavljaju transakciju virtualno, tj. bez dolaska ili odlaska na mjesto gdje se usluge stvaraju ili primaju. I u ovoj situaciji moguće je razlikovati individualni i masovni pristup.

Usluge se mogu podijeliti, kao što je to slučaj s fizičkim proizvodima, na usluge koje koriste gospodarski subjekti, te na usluge koje koriste fizičke osobe. Pojedine usluge, kao što su to poštanske usluge, usluge telefonije, usluga isporuke gradskog plina i druge usluge, koriste obje vrste korisnika – i poslovni i krajnji korisnici. Neovisno o tome što se radi o jednakoj vrsti usluge korisnici se promatraju kao dva odvojena segmenta.

Zbog neopipljivosti usluga pristupi koji su uspješni kod fizičkih proizvoda nemaju učinak ili su neostvarivi kod usluga. Tako se usluge ne mogu ambalažirati i označavati, što se koristi za zaštitu, ali i promociju fizičkih proizvoda. Nadalje, u politici razvoja novog proizvoda inovacije se mogu zaštititi patentima. Zaštita usluga patentima nije moguća i mnogi primjeri ukazuju da se uspješno razvijena nova usluga brzo kopira. Primjer za to je dostava pizze na kućnu adresu, koja je svojedobno bila odmah dobro prihvaćena, ali je i odmah kopirana. Danas mnoge pizzerije nude tu uslugu, ali da bi se razlikovale od konkurenata uz pizzu isporučuju i piće ili se koriste neke druge promocijske aktivnosti koje se, također, lako kopiraju.

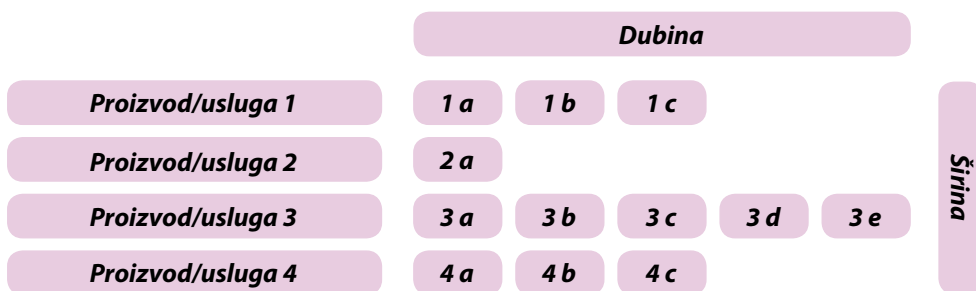
Proizvodni program

Poduzetnik zbog prirode djelatnosti kojom se bavi može proizvoditi samo jedan proizvod ili jednu vrstu proizvoda (tzv. monoprodukcija) ili može proizvoditi više međusobno različitih vrsta proizvoda (tzv. multiprodukcija). Međutim, bez obzira na vrstu svoje proizvodnje, kao i bez obzira na svoju veličinu (broj zaposlenih, primjerice), poduzetnik u provedbi svoje politike proizvoda mora razlikovati:

1. proizvod/uslugu u užem smislu,
2. liniju proizvoda/usluga,
3. proizvodni/uslužni program ili miks proizvoda/usluga.

Shematski je to moguće, prikazati na, u marketingu, sljedeći poznati način:

Slika 1. **Proizvodni/uslužni program**



Broj proizvoda/usluga: 12
Broj linija proizvoda/usluga: 4
Prosječna dubina: 3

Proizvod u užem smislu predstavlja svaki pojedinačni, po mogućnosti istodobno i marka proizvod (proizvod s imenom – markom), koji se po svojim svojstvima razlikuje od ostalih proizvoda u proizvodnom programu poduzetnika. To istodobno, makar u pravilu, treba značiti da je svaki pojedinačni proizvod namijenjen i zasebnom segmentu potrošača. Svaki pojedinačni segment potrošača je rezultat tzv. segmentacije tržišta. Segmentacijom tržišta se svako, razmjerno veliko tržište proizvoda, odnosno, bolje rečeno, razmjerno veliki broj raznovrsnih potrošača, podijeli u manje, homogene cjeline prema kojima će subjekt ponude, dakle i poduzetnički subjekt, nastupiti s međusobno različitim marketinškim programima. Primjerice, pekar će proizvoditi različite vrste kruha u odnosu na različite kategorije potrošača koji ga kupuju. Crni kruh za one najniže kupovne moći, bijeli kruh za one najviše kupovne moći, a polubijeli kruh za one srednje kupovne moći. Također, za zasebne segmente potrošača proizvodit će i posebne vrste kruha kao što su, primjerice, integralni ili

graham kruh. Istovrsni, ali istodobno i međusobno po svojim svojstvima različiti proizvodi koji zadovoljavaju istu vrstu potreba potrošača čine liniju proizvoda. Primjerice, prethodno spomenuti pekar će moći imati zasebne linije proizvoda kruha, peciva, kolača i torti. To, drugim riječima, znači kako unutar linije proizvoda treba biti maksimalno onoliko proizvoda koliko na tržištu ima postojećih različitih tržišnih segmenata potrošača. U protivnom će se dogoditi da neki od proizvoda neće pronaći svoje potrošače, ili će, s druge strane, potrošači biti u nedoumici koji je proizvod onaj koji im je po svojim svojstvima najprihvatljiviji.

S druge strane, proizvodni program čini ukupnost linija proizvoda, odnosno pojedinačnih proizvoda unutar njih. Jednostavnije rečeno, sve što jedan proizvođač proizvodi predstavlja proizvodni program, a svrstavanje pojedinih proizvoda u određene logične cjeline, u ovom slučaju cjeline određene (tehnoškim) svojstvima proizvoda, predstavlja linije proizvoda. Pritom broj proizvoda unutar pojedine linije proizvoda čini dubinu linije proizvoda, pa tako broj proizvoda unutar linija proizvoda konkretnoga proizvodnog programa čini dubinu toga proizvodnog programa. S druge strane, broj linija proizvoda unutar konkretnoga proizvodnog programa čini njegovu širinu, kako je to na slici 1. i prikazano.

Proizvodni program poduzetničkog subjekta mora se optimizirati, što znači da treba u skladan odnos dovesti njegovu širinu i dubinu ovisno ponajprije o tržišnim zahtjevima, s jedne, te interesima poduzetnika u svezi ostvarivanja dobiti, s druge strane.

Pritom valja imati na umu da je optimalizacija proizvodnog programa aktivnost kontinuiranog karaktera, naravno ukoliko želite i kontinuirano stvarati sklad između zadovoljenja tržišnih zahtjeva vaših potrošača, te ostvarenja primjerene dobiti. Poduzetnici koji se bave trgovinom umjesto pojma proizvodni program trebaju upotrebljavati pojam prodajni program, dok poduzetnici koji pružaju usluge trebaju upotrebljavati pojam uslužnog programa.

Osim pojma proizvodni program moguće je vrlo često naići i na pojam asortiman. Mišljenja smo, međutim, kako taj pojam jednoznačno ne određuje predmet svojeg značenja, osobito što se pojam asortimana često usporedno upotrebljava u značenju linije proizvoda, dijela proizvodnog programa, čitavog proizvodnog programa i, što je najčešće, za prodajni program trgovinskih objekata.

Proizvodni/uslužni program je moguće diversificirati, odnosno proširiti novim linijama proizvoda/usluga. Ako već prethodno spomenuti pekar želi diversificirati svoj proizvodni program značilo bi to uvođenje proizvodnje, primjerice, tjestenine, ili, pak, zamrznutih proizvoda. Diversifikacijom proizvodnog/uslužnog programa poduzetnik može postići jedan od sljedećih ciljeva:

- kompletiranje ponude,
- potpunije zadovoljavanje potreba potrošača/korisnika,
- povećanje konkurentske sposobnosti,
- veću uspješnost u poslovanju (povećanje proizvodnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti),
- smanjenje prodajnog rizika,
- potpunije iskorištenje kapaciteta itd.

Praktično je moguće razlikovati tri tipa diversifikacije:

1. koncentrična diversifikacija, kada se u proizvodni program uvodi novi proizvod koji se nalazi u izravnoj vezi s proizvodima u postojećem proizvodnom programu i koji je ujedno istog stupnja prerade, kao što je to, primjerice, prethodno iznesen slučaj diversifikacije uvođenjem nove linije proizvoda koja bi bila predstavljena proizvodnjom tjestenine;
2. horizontalna diversifikacija, kada se u proizvodni program uvodi novi proizvod koji se nalazi u posrednoj vezi s proizvodima u postojećem proizvodnom programu, i to zbog činjenice što su oni međusobno različitog stupnja prerade ("faza ispred" ili "faza iza"), kao što bi to za pekara bila proizvodnja brašna u vlastitom mlinu ili, primjerice, prodaja pekarskih proizvoda putem vlastite prodajne mreže (pekarnica, kioska i sl.);
3. konglomeratska diversifikacija, kada se u proizvodni program uvodi novi proizvod koji se ne nalazi ni u kakvoj vezi s postojećim proizvodnim programom, kao što bi to za pekara bila proizvodnja, primjerice, bezalkoholnih pića.

Potrebno je, međutim, obratiti pozornost da diversifikacijom, odnosno općenito inovacijom proizvodnih/uslužnih programa, ne dođe do pojave tzv. kanibalizacije (ljudožderstva), odnosno pojave da novi proizvod/usluga u proizvodnom/uslužnom programu počne smanjivati prodaju istovrsnih proizvoda/usluga unutar iste linije proizvoda/usluga, odnosno situacije u kojoj novi proizvod/usluga u liniji proizvoda/usluga preuzima tržišni udjel od drugog (drugih) proizvoda/usluga u konkretnoj liniji proizvoda/usluga. Naprotiv, novi proizvodi/usluge trebaju kreirati nove potrošače, osobito iz onih segmenata koji za dotičnog poduzetnika nisu predstavljali ciljnu skupinu, odnosno koji su predstavljali tek potencijalne potrošače.

Suprotna akcija diversifikaciji proizvodnog/prodajnog programa jest njegova simplifikacija (pojednostavljenje), odnosno nastojanje da se izvrši specijalizacija proizvodnje proizvoda/usluga koja često ima svoje puno opravdanje, kako u cilju zadovoljavanja potreba potrošača, tako i sa stajališta nositelja njihove ponude, imajući pritom prvenstveno u vidu troškove poslovanja. To znači da proizvodni/uslužni program poduzetničkog subjekta ne smije biti niti preširok, niti preuzak, niti predubok, niti preplitak. Ali to ujedno znači da je za poduzetnika prilično rizična proizvodnja tek jednog proizvoda ili pružanje tek jedne usluge. Naime, može se dogoditi da se, primjerice, na tržištu pojavi neki tehnički novitet koji apsolutno potpuno zamjenjuje proizvod kojeg poduzetnik jedino proizvodi, odnosno nema drugih proizvoda u svojem proizvodnom programu, što će onda vjerojatno značiti brzu poduzetnikovu propast. Uostalom i stara životna istina kazuje "Ne stavlaj sva jaja u jednu košaru!".

Kvaliteta proizvoda

U nastavku ćemo se upoznati s najbitnijim značajkama proizvoda/usluga, prije svega s kvalitetom, funkcionalnošću, markom, ambalažom, obilježavanjem i opremanjem, imidžem, životnim ciklusom, te naposljetku, instrumentarijem politike proizvoda.

Kvaliteta ili kakvoća nedvojbeno predstavlja jedan od značajnijih elemenata necjenovne konkurencije na tržištu razvijenijih tržišnih gospodarstava. Kvaliteta proizvoda predstavlja ustanovljenu razinu svojstava nekog proizvoda kojom se opisuje upotrebna vrijednost i/ili

korisnost proizvoda. Sukladno tome, moglo bi se utvrditi da kvaliteta usluga predstavlja ustanovljenu razinu obilježja neke usluge kojima se opisuje njezina korisnost.

Poduzetnik u svezi s kvalitetom, bez obzira bavi li se proizvodnom, trgovinskom ili bilo kojom drugom djelatnošću, treba ponajprije ustanoviti sljedeće:

- Kolika je okvirno maksimalna, prosječna i minimalna razina kvalitete u njegovom segmentu djelovanja?
- U kojoj su mjeri cijene proizvoda/usluga usklađene s njihovom kvalitetom?
- U kojoj su mjeri kupci proizvoda osjetljivi na promjenu kvalitete i u kojoj se to mjeri očituje na promjenu njihove potražnje?

Na temelju prethodnog već je moguće postaviti temelje strategije u svezi s kvalitetom. To pretpostavlja i svojevrsno kvalitativno pozicioniranje u odnosu na proizvode konkurencije, a ponajprije u odnosu na spoznate potrebe kupaca, odnosno potrošača, njihovo (pozitivno ili negativno) odstupanje od tih potreba, kao i od kvalitete proizvoda neposrednih konkurenata. Danas su u praksi podizanja kvalitete na maksimalnu razinu već dobro poznate filozofija proizvodnje bez grešaka i filozofija proizvodnje bez škarta.

Najnovije definicije kvalitete vrlo značajno se približavaju temeljnim postavkama marketinga, na način da se ona definira kao mjera koja izravno govori o usklađenosti s potrebama, željama i očekivanjima potrošača, bez obzira je li riječ o proizvodu ili usluzi. Budući da svako povećanje kvalitete, načelno, iziskuje i povećane troškove, potrebno je iznaći razinu kvalitete koja najbolje uravnotežuje zadovoljstvo potrošača i troškove proizvođača. Tako ustanovljena razina kvalitete naziva se optimalnom.

Nažalost još uvijek je u naših poduzetnika naglasak na kvantiteti kako u proizvodnji tako i u prodaji, a ne na kvaliteti u bilo kojem njezinom obliku. Potrebno je znati kako je, načelno, moguće razgovarati o kvantitativnom i kvalitativnom rastu konkretnoga poduzetničkog subjekta. Kvantitativni rast je moguće mjeriti pokazateljima rasta proizvodnje, prodaje, broja zaposlenih, kao i određenim financijskim pokazateljima, dok je kvalitativni rast moguće predstaviti dvojako: uvođenjem novih proizvoda i/ili poboljšanjem opće razine kvalitete proizvoda što je mahom i rezultat poboljšanja kvalitete poslovanja na svim razinama. Kvalitativni rast poduzetničkog subjekta treba se temeljiti na razradi programa unapređivanja kvalitete i na stavu da poduzetnički subjekt mora provoditi politiku kvalitete koja počiva na sljedećim načelima:

1. razmjerno visoka kvaliteta proizvoda,
2. kvaliteta proizvoda mora neprekidno biti najmanje na jednakoj razini,
3. neprekidno treba težiti i poboljšanju kvalitete.

Pritom je važno znati da učinci uvođenja programa kvalitete za poduzetnički subjekt nisu kratkoročni, već dugoročni. Marketinški i dugoročno orijentiran poduzetnički subjekt postaviti će svoje poslovno ponašanje u smjeru unapređivanja kvalitete svojih proizvoda/usluga, ali i unapređivanja kvalitete svojih proizvodnih, odnosno poslovnih procesa. Obično, nažalost, poduzetnici shvate ulogu kvalitete tek kada s postojećim proizvodima i, dakle, s postojećom razinom (ne)kvalitete pokušavaju osvojiti nove i kupovno sposobnije kategorije, osobito inozemnih potrošača. Naime, cijena proizvoda/usluge treba biti u suglasju s

njegovom kvalitetom, ali se "trenutak istine" za poduzetnika pojavljuje kada ustanove da je cijena njihovih proizvoda/usluga značajno veća od razine njihove kvalitete.

Kvalitetan proizvod može biti na tržištu prepoznat, osim, naravno, po kvaliteti svojih svojstava, i po osobitostima pratećih elemenata marketinškog miksa. Tako je uobičajeno da visoku razinu kvalitete prati i visoka cijena proizvoda/usluge, selektivna ili ekskluzivna distribucija i ne tako učestala, ali visokoprofesionalno izvedena promocija. Može li se, primjerice, primijetiti česta i agresivna promocija Mercedesovih vozila na medijima? Osim ovih osobitosti, koje su u poduzetnikovoj nadležnosti, dvije promocijske aktivnosti koje su izvan njegove nadležnosti bivaju jednako tako prisutne u pozitivnom obliku - publicitet i propaganda "od-usta-do-usta".

Treba razlikovati objektivne i subjektivne sastavnice kvalitete. U prvom slučaju, ponajprije je riječ o tehničko-tehnološkim i drugim sličnim mjerljivim standardima kvalitete, dok je u drugom slučaju riječ o nemjerljivim standardima kvalitete sa stajališta kupca (potrošača) koji su i različiti od kupca do kupca. Načelno, zadovoljstvo potrošača treba biti rezultat obiju sastavnica kvalitete, iako postoji realna mogućnost da subjektivna kvaliteta prevlada objektivnu (ne)kvalitetu. Slučaj je to kada je riječ o poznatim, razvikanim markama proizvoda koje nemaju ili barem nemaju u dovoljnoj mjeri realno pokriće u objektivnoj kvaliteti.

Kvaliteta proizvoda, kao objektivna, ali i kao subjektivna kategorija, neprekidno raste. Istodobno rastom životnog standarda ljudi rastu i standardi kvalitete kao mjerila obvezujuće razine kvalitete.

Objektivne sastavnice kvalitete su mahom opipljive i fizikalno ili na bilo koji drugi način mjerljive, dok su subjektivne sastavnice mahom neopipljive i u svojoj biti ni na koji način fizikalno ili drugačijim načinima mjerljive. To ujedno znači da se objektivne sastavnice kvalitete sa stajališta kupca, odnosno potrošača mogu racionalno ustanoviti, dok se subjektivne sastavnice kvalitete mogu ustanoviti na emocionalnoj razini, odnosno na razini psihe kupca, potrošača.

To, drugim riječima, znači da s jedne strane imamo shvaćanje o razini kvalitete proizvoda sa stajališta proizvođača koje može biti, ali i ne mora biti jednoznačno iskazano, dok s druge strane imamo shvaćanje o razini kvalitete proizvoda sa stajališta potrošača koje, zahvaljujući činjenici da su oni raznolikog sastava, u najvećem broju slučajeva biva i više ili manje raznoliko iskazano. Ovo tim više što će potrošači uspoređivati cijenu proizvoda i njegovu kvalitetu, ali stavljajući ih u međuodnos sa svojom razinom kupovne moći. Sigurno je pritom da je najvjerojatnije da shvaćanje o razini kvalitete proizvođača, objektivno biva u suprotnosti sa shvaćanjem o razini kvalitete od strane potrošača, ponajprije zbog razloga što je u osnovi razmišljanja svakog potrošača da kupi što je moguće kvalitetniji proizvod uz što je moguće nižu cijenu. S druge strane, iako se javno ne izriče, u osnovi razmišljanja proizvođača je da uz što je moguće nižu cijenu koštanja, dakle što niže troškove proizvodnje, a što može značiti i uz nižu kvalitetu, ostvari što je moguće višu cijenu. Postavlja se sada pitanje kako pomiriti ta dva oprečna razmišljanja? Marketing je taj koji može pomoći. Naravno, ponajprije i ponajviše proizvođaču, dakle poduzetniku, a time i neizravno, ali učinkovito, i potrošaču.

Potrošači stvaraju svoju, subjektivnu sliku razine kvalitete određenog proizvoda ponajprije iz razloga što su u najvećem broju slučajima tehničko-tehnološki neobrazovani te time vrlo teško mogu razlučiti objektivna kvalitativna svojstva proizvoda od njihovog tehničko-tehnološkog predstavljanja, koje, primjerice, u kozmetičkoj industriji može biti u razmjerno velikoj mjeri prisutno. Ne dokazuje li to, primjerice, činjenica što proizvođači parfema svoj pristup potrošaču u velikoj mjeri temelji na poznatosti marke proizvoda, te dizajnu ambalaže, odnosno bočice i kutijice.

Kvaliteta je ugrađena u materijalne, ali i nematerijalne sastavnice proizvoda/usluga pa se može reći da je kvaliteta cjelokupnog proizvoda funkcija kvalitete svih njegovih sastavnica. To ujedno znači kako kvaliteta pojedinih sastavnica proizvoda mora načelno biti približno ujednačena jer na nezadovoljstvo kupca može utjecati već samo jedna nekvalitetna sastavnica proizvoda, što odmah može dovesti do nezadovoljstva kupca, odnosno potrošača sa cjelokupnim proizvodom budući da ga on shvaća u integritetu. Prema tome, kvaliteta svakog proizvoda mora se shvaćati kao ukupnost kvalitete njegovih sastavnica, pri čemu kvaliteta pojedinih njegovih sastavnica mora biti na približno jednakoj, a pritom još i razmjerno visokoj razini. Tek je tada moguće govoriti i o cjelovitoj kvaliteti takvoga proizvoda. Pretpostavimo da ste vlasnik malog obiteljskog hotela na jadranskoj obali. Ukoliko imate odlično uređene sobe, prvoklasnu hranu i poslugu, te sve ostalo što je potrebno gostu na zavidnoj kvalitativnoj visini, moglo bi se govoriti i o najvišoj razini objektivnih i subjektivnih sastavnica kvalitete. Međutim, pretpostavimo da jedan cijeli dan u vašem hotelu zbog nekih tehničkih razloga ne bude vode. Gosti hotela će po tom detalju suditi o kvaliteti vašeg cjelokupnog proizvoda, odnosno cijelog hotela, i ta cjelovita kvaliteta će biti ocijenjena nezadovoljavajućom, što pretpostavlja da se taj gost više nikada neće vratiti u vaš hotel, a, što je još gore, svoja će negativna iskustva s vašim hotelom propagandom "od-usta-do-usta" prenositi na svoje prijatelje, poznanike i druge osobe.

Kvaliteta se ponajprije mora odraziti na zadovoljavanje potreba potrošača proizvodima/uslugama koje koriste.

Upravo zbog te činjenice, kvaliteta proizvoda, odnosno usluga se mora kontrolirati od početka do kraja procesa njihove proizvodnje. Prvotno je postojala samo ulazna i izlazna kontrola, potom je uključena i međufazna kontrola, dok je danas riječ o potpunoj, totalnoj kontroli na svakom radnom mjestu (total quality management – TQM), koja u svojoj biti predstavlja svojevrstu filozofiju upravljanja utemeljenu na zahtjevu da cijeli poduzetnički subjekt teži unapređivanju kvalitete. Poboljšanje, odnosno unapređivanje kvalitete za svakog poduzetnika zapravo treba biti trajno nezavršeni proces. Međutim, da bi se uspjelo provoditi politiku kvalitete, nužno je, prije svega, uspostaviti komunikaciju s korisnikom kvalitete. Zadovoljstvo potrošača kvalitetom proizvoda treba biti i konačni rezultat takvog komunikacijskog procesa. Optimalna kvaliteta sa stajališta poduzetnika bi, prema tome, u pravilu trebala biti ona koja je rezultat optimalne kombinacije činitelja "proizvodnje", a sa stajališta potrošača ona koja mu daje optimalnu kombinaciju obilježja proizvoda/usluge uz prihvatljivu cijenu.

Kako bi poduzetnički subjekt zadržao i unapređivao dio svojeg imidža koji je u vezi s kvalitetom, neophodno je da čini napore u pravcu realizacije jedne od sljedećih varijanti:

- minimalistička varijanta: neprekidno održavati dostignutu razinu kvalitete, ukoliko se ona drži razmjerno zadovoljavajućom,
- srednja varijanta: neprekidno težiti unapređivanju opće razine kvalitete,
- maksimalistička varijanta: neprekidno težiti k proizvodima, odnosno uslugama s najvišom mogućom razinom kvalitete (top-quality), odnosno (p)ostati, ako je to moguće, svojevrsnim tržišnim liderom kvalitete.

Na kvalitetu se postavlja i dodatni zahtjev postojanosti, koji se ponajviše očituje kroz ponavljanje kupnje i korištenja određenih proizvoda/usluga, odnosno u konačnici na stvaranje vjernosti potrošača prema određenim proizvodima/uslugama. To znači da se kvaliteta, sa stajališta potrošača, promatra u najužoj vezi s porijeklom proizvoda, odnosno njezinim proizvođačem. To, drugim riječima, znači kako će potrošači koji su se uvjerali u kvalitetu određenog proizvoda/usluge ponavljati njegovu kupnju čak i ako dođe do povećanja njegove cijene. Zato je, primjerice, i poznata izreka "prodavajte kvalitetom, a ne cijenom". Logika je to još poznatije izreke "nisam dovoljno bogat da kupujem jeftine stvari". Na taj način će zapravo proizvodi s višom razinom kvalitete osim što će na tržištu biti traženiji, postati i profitabilniji. Prema tome, unapređivanje kvalitete proizvoda je u funkciji povećanja njihove prodaje i ostvarenja dobiti.

Vjernost (lojalnost) potrošača je uistinu ponajbolje mjerilo njihovog iskustva s kvalitetom proizvoda/usluge prigodom njihovog korištenja. Pritom je potrebno znati da vjernost potrošača nije rezultat samo autonomnog iskustva potrošača, već i rezultat iskustava članova skupina u kojima se on kreće, ali i rezultat djelovanja promocijskih aktivnosti, samoizobrazbe itd. Zato u najnovije vrijeme potrošači, primjerice prehrambenih proizvoda, veću pozornost poklanjaju sadržaju masnoća, vitamina i sl. u hrani, negoli njihovoj kaloričnoj vrijednosti.

Razina kvalitete proizvoda bitan je predmet propagande "od-usta-do-usta" koja predstavlja neorganizirani način osobnoga komuniciranja. Ona je, kao svojevrsna usmena predaja, neorganizirani način osobnog komuniciranja, koje se najčešće svodi na komuniciranje s članovima referentnih skupina (obitelj, susjedi, suradnici na radnom mjestu, prijatelji i poznanici itd.). Budući da propaganda "od-usta-do-usta" nije organizirani način osobnog komuniciranja, ona može poprimiti pozitivna ili pak negativna obilježja, te je zato valja nastojati i kontrolirati. Imajući u vidu da ova propaganda može biti pozitivna i negativna, nedvojbeno je u kojem se pravcu politika kvalitete poduzetničkog subjekta treba voditi, osobito ukoliko se ima u vidu činjenica da se negativnim porukama ovog tipa obuhvaća tri puta veći broj sljedbenika negoli u slučaju pozitivnih poruka.

Istodobno, troškovi promocije proizvoda bi, načelno, trebali biti obrnuto proporcionalni troškovima unapređivanja njihove kvalitete. To znači da se kvalitetni proizvodi trebaju prodavati sami od sebe ili tek uz minimalne promocijske napore. Obrnuto, proizvodi niže razine kvalitete u pravilu traže znatno veće promocijske napore, poglavito na području oglašavanja i osobne prodaje. Dokaz za to su oglasi za svu silu proizvoda kojima smo putem različitih medija svakodnevno "bombardirani".

Naposljetku, valja naglasiti kako postizanje i održavanje razmjerno visoke razine kvalitete proizvoda/usluga u najvećoj mjeri rezultira i sljedećim učincima za poduzetnički subjekt:

- stvaranje povoljnog imidža poduzetničkog subjekta i njegovih proizvoda/usluga,
- poboljšanje konkurentskog položaja na tržištu i jasnije razlikovanje proizvoda/usluga na tržištu od konkurencije, budući da povećanje razine kvalitete predstavlja i dodatnu vrijednost proizvoda/usluga,
- postizanje viših cijena proizvoda/usluga,
- racionalizacija promocijskih akcija, budući da se povećavaju neplaćeni oblici promocije (publicitet i propaganda "od-usta-do-usta"),
- opće snižavanje marketinških troškova,
- povećanje ponovljenih kupnji i vjernosti potrošača, itd.

Zato jedan od temeljnih postavki marketinga mora biti i razmišljanje o neprekidnom unapređivanju kvalitete, pri čemu cjelovito (totalno) upravljanje kvalitetom biva neizostavno i dio cjelokupne marketinške strategije. Osim toga svaki poduzetnik bi, bez obzira kojom se djelatnošću bavi, trebao imati u vidu da njegova egzistencija ponajprije ovisi o njegovim potrošačima, a ne obrnuto.

Standardizacija kao način međunarodnog utvrđivanja jedinstvenih kriterija normiranja i kontrole kvalitete proizvoda/usluga jedan je od vrlo djelotvornih načina utvrđivanja donje razine kvalitete proizvoda/kvalitete na tržištu. Najbolji primjer za ovu tvrdnju jest činjenica da naše gospodarstvo vjerojatno najveći zaokret u pravcu poboljšanja i intenzifikacije kvalitete proizvoda čini prigodom neumitnog prilagođavanja naših izvoznih proizvoda kvalitativno višoj razini koja vlada na međunarodnom tržištu.

U cilju standardizacije kvalitete uvedene su i norme standarda ISO 9000, koje predstavljaju jednostavne i logične zahtjeve, elemente i smjernice koje svaki poduzetnički subjekt treba uvažavati u svojem poslovanju. Prije svega, to se odnosi na standardizaciju ponude, nabave, te provjeru svih aktivnosti radnih procesa kako u proizvodnji, tako i u uslužnim djelatnostima. Standard ISO 9001 još je zahtjevniji u odnosu na standard ISO 9000, budući da u sebi uključuje i razvoj. U svakom slučaju, standardi sustava kvalitete za krajnji cilj imaju dobivanje vrhunski kvalitetnog rezultata rada poduzetničkih subjekata.

Funkcionalnost proizvoda

Svaki proizvod ima, u pravilu, jednu temeljnu funkciju koja se ogleda u njegovoj određenoj svrhovitosti, odnosno upotrebljivosti za određenu namjenu. Uz tu temeljnu funkciju, proizvod može imati i neke dodatne, sporedne funkcije. Naravno, potrebno je detaljno poznavati temeljnu, kao i sporedne funkcije proizvoda, jer one predstavljaju i osnovu za promocijsko djelovanje.

Funkcije proizvoda trebale bi biti sukladne s potrebama i željama potrošača na tržištu, što ujedno znači da se pojedine funkcije proizvoda u određenim situacijama mogu napuštati, a uvoditi nove koje su u danom trenutku za kupca, odnosno potrošača, zanimljivije.

Primjerice, kupcima automobila može u nekom trenutku biti zanimljivo da ih automobil kao prijevozno sredstvo preveze brzo s mjesta na mjesto, uz dovoljno prtljažnog prostora. Međutim, poskupljenjem goriva i, primjerice, padom životnog standarda, bit će im zanimljivije da automobil i ne mora postizati veliku brzinu, već malu potrošnju goriva, a da i cijena automobila bude manja pa ako treba i na štetu prtljažnog prostora.

Naravno, stvaranje novih i korisnijih funkcija proizvoda iziskuje i dodatne troškove, pa time i povećanje cijena, koji, opet, mogu dovesti do opadanja prodaje proizvoda na tržištu. Funkcionalne su vrijednosti proizvoda važne, ali današnjem potrošaču značajne su i druge karakteristike proizvoda koje će zadovoljiti njegove potrebe i želje za razlikovanjem. Utvrditi što potrošači žele, a zatim razviti proizvod koji će zadovoljiti njihova očekivanja, vrlo je složen posao opterećen mnogim poteškoćama.

Funkcionalnost proizvoda u najvećoj mjeri proizlazi iz konstrukcijske izvedbe proizvoda, pa je u većoj mjeri izražena kod proizvoda trajne potrošnje, negoli kod proizvoda kratkotrajne potrošnje. Kod proizvoda kratkotrajne potrošnje funkcionalnost će se prije odnositi na ambalažu negoli na sâm proizvod. Primjerice, proizvođači žvakaćih guma i sredstava za osvježavanje daha, neprekidno osmišljavaju način kako izmjenama ambalaže proizvod učiniti jednostavnijim za upotrebu.

Funkcionalnost proizvoda može se svjesno i umanjiti odgovarajućim konstrukcijskim zahvatima, a u cilju mogućnosti ostvarenja velikoserijske ili masovne proizvodnje, te time i mogućnosti snižavanja njegove cijene koštanja, odnosno, u konačnici, prodajne cijene. Ovaj se postupak naziva simplifikacija (pojednostavljenje) proizvoda.

Marka proizvoda

Marka proizvoda služi u svrhu identifikacije proizvoda i predstavlja tzv. oglašavačku konstantu, jer kada se jednom utvrdi, načelno je ne bi trebalo mijenjati, trebala bi ostati konstantna.

Marka proizvoda je riječ, simbol, pojam, poseban dizajn ili pak kombinacija navedenog, ukoliko služi u svrhu identifikacije proizvoda ili eventualno skupine proizvoda.

U pravilu, razlikuju se četiri kategorije marke proizvoda, koje možemo promotriti na primjerima navedenim u zagradi Zagreb:

1. individualno ime marke (Faks Helizim, Lahor, Zirodent),
2. opće obiteljsko ime za sve proizvode (Zvijezda majoneza, Zvijezda margarin, Zvijezda ulje),
3. posebno obiteljsko ime za pojedine skupine proizvoda proizvođača (Podravka juhe),
4. ime proizvođača spojeno s individualnim imenom proizvoda (Krašuljci, Krašopisi).

Zbog razmjernog izobilja proizvoda na tržištu, a time ujedno i njihovih marki, u posljednje vrijeme se teži stvaranju obiteljskih ili krovnih marki proizvoda čime se kupcima olakšava

kupnja proizvoda i snalaženje na tržištu. Krajnja mogućnost stvaranja krovne marke je njezino identificiranje s tvrtkom (imenom) poduzetničkog subjekta. I ne samo to. Danas, veliki zamah imaju i tzv. distribucijski marka proizvodi, koji predstavljaju krovne marke za trgovinu na veliko, maloprodajnu mrežu ili, što je gotovo najčešće za veliku robnu kuću ili lanac velikih robnih kuća. Tako, primjerice, prodajni lanac "Konzum" dio proizvoda u svojem prodajnom programu nudi pod vlastitom robnom markom (*K plus* proizvodi). Stvaranje vlastitog distribucijskog marka proizvoda ujedno znači i izuzetno velike marketinške napore za njegovog nositelja. Stvaranje vlastite robne marke proizvoda/usluge predstavlja velik "zalogaj" za malog poduzetnika. Osobito veliki marketinški napor predstavlja stvaranje poznate marke proizvoda ili tzv. branda. Naime, kada se govori o marki proizvoda, klasično se misli na trgovačku marku (*trade mark*), dok se pod *brandom* sagledava i izražava dinamični i cjeloviti odnos s potrošačima, kao i sva simbolika koja se pritom stvara. Primjerice, marka proizvoda je *Kola*, bezalkoholni napitak nekog malog proizvođača koji se očito nije prezao krivotvorenja marke, dok je brand nedvojbeno *Coca Cola*.

Marka proizvoda mora biti lako izgovorljiva i lako zapamtljiva, a po mogućnosti treba stvarati i određene pozitivno usmjerene asocijacije vezane za proizvod. Primjer za to su Bronhi bomboni, koji su svojedobno bili popraćeni i izvrsnom oglašavačkom kampanjom ("Lakše se diše!")

Prednosti koje se postižu ustanovljavanjem marke proizvoda jesu, između ostaloga, sljedeće:

- povećava se vjernost potrošača,
- povećava se broj stvarnih potrošača,
- olakšana je segmentacija tržišta,
- olakšano je lansiranje i promocija proizvoda,
- povećava se ponavljanje kupnji,
- povećava se uočljivost proizvoda,
- stvara se povoljniji imidž proizvoda i poduzetnika,
- povećava se jamstvo kvalitete proizvoda,
- omogućava se bolja pravna zaštita proizvoda.

Marka proizvoda treba biti individualna, što je, u stvari, vrlo teško postići na domaćem, a posebno na svjetskom tržištu, te se marke proizvoda, u pravilu, trebaju zaštititi (znak[®] pored marke). Pri tvorbi marke proizvoda mogu se koristiti sljedeće njihove varijante:

- marke koje opisuju proizvod ili podsjećaju na njega (Gavrilović jetrena pašteta, sladoled Snjeguljica, margarin Margo)
- strane riječi (pivo Rally, dodatak jelima Aji-Shio, sladoled King)
- izmišljene riječi (jogurt Yogsi, instant juha Fini-Mini, zubna pasta Zirodent)
- preuređene imenice (dodatak jelima Vegeta, mineralna voda Studenac, bomboni Bonko)
- vlastita osobna imena (sir Zdenka, čokolada Dorina, čajno pecivo Lada)
- kratice izvedene iz imena poduzetničkog subjekta (mliječni namaz Dukatela, čokoladni prutić Kandi, čajno pecivo Krašotice)
- inicijali i brojevi (namaz ABC, cigarete MC, bomboni 505)
- zemljopisni pojmovi (cigarete Opatija, izvorska vode Cetina, pribor za jelo "Dubrovnik")
- povijesna imena (pivo Tomislav, čokolada Kolumbo, vinjak Trenk)
- imena koja stvaraju izvjesnu psihološku atmosferu (bomboni Slatka tajna, čokolade Samo ti, Volim te ili Mercy).

U uskoj vezi s markom proizvoda jest i pojam vjernosti (lojalnosti) marki proizvoda, koji se ogleda, prije svega, u činjenici da potrošači bezuvjetno kupuju određenu marku proizvoda, pa čak i kada mu cijena poraste. Svakom poduzetničkom subjektu je, dakako, stalo da povećava vjernost potrošača prema njegovim markama proizvoda, jer se na taj način dugoročnije ostvaruje razmjerno čvrst krug stalnih potrošača, te time ujedno i jača konkurencijski položaj i stvara povoljnija tržišna pozicija, a time, također, stvara povoljniji imidž ne samo konkretnog marka proizvoda već i konkretnog poduzetničkog subjekta.

Ambalaža proizvoda

Nedvojbeno je da je ambalaža više ili manje izravno uključena u sva četiri elementa marketinškog miksa.

Ambalaža je, prije svega, integralni dio proizvoda, a uz dobro promišljene marketinške napore može biti iznimno značajan element prepoznavanja poduzetničkog subjekta.

U odnosu na cijenu nedvojbeno je opet kako ona u znatnoj mjeri povećava cijenu proizvoda. Distribucija proizvoda, pak, u najvećem broju slučajeva, nezamisliva je bez ambalaže, odnosno bolje rečeno njezine zaštitne, transportne, manipulativne i skladišne funkcije. Proizvod se u procesu proizvodnje pakira u ambalažu (ambalažira), u ambalaži se njime manipulira, u njoj se proizvod skladišti, transportira, te ponovno manipulira i skladišti, i u konačnici prodaje. Valja pritom razlikovati pojam pakovanja od pojma pakiranja. Pakovanje predstavlja transportnu ili prodajnu jedinicu (komadnu, težinsku, volumensku ili sl.), dok je pakiranje (ambalažiranje) tehnološki proces "umatanja" proizvoda u ambalažni materijal. Umjesto pojma pakovanje, koji implicira i dvojbene jezične konotacije, u uporabi je i pojam pakovinske jedinice.

Ambalaža treba ostvarivati sljedeće marketinške zadaće:

- omogućava identifikaciju proizvoda na prodajnom mjestu i komunikaciju s kupcima,
- stvara dodatnu psihološku i simboličku kvalitetu proizvoda i poboljšava njegov imidž,
- povećava i unapređuje prodaju proizvoda,
- potpomaže cjelokupan proces fizičke distribucije proizvoda, te održava kvalitetu i svojstva proizvoda,
- potpomaže izlaganju proizvoda na prodajnom mjestu, te razlikovanje proizvoda od konkurentskih,
- olakšava kupcu donošenje odluke o kupnji,
- zadovoljava dodatne potrebe potrošača, ukoliko posjeduje dodatne uporabne vrijednosti, ili pak služi kao sekundarna sirovina za proces reciklaže.

Funkcije ambalaže jesu, prije svega, sljedeće:

1. zaštitna,
2. distribucijska (skladišno - transportno - manipulativna),
3. komunikacijska (tržišno - prodajna),
4. uporabna (korisnička),
5. ekološka.

Zaštitna funkcija ambalaže odnosi se na zaštitu proizvoda od mehaničkih naprezanja: fizičkih, kemijskih i bioloških utjecaja, atmosferskih utjecaja, te utjecaja štetočina. Distribucijska (logistička) funkcija ambalaže odnosi se na manipulaciju (utovar, istovar, sortiranje, slaganje, otpremu i sl.), skladištenje, unutarnji i vanjski transport predmeta rada, poluproizvoda i gotovih proizvoda, te u značajno manjoj mjeri i sredstava rada. Komunikacijska funkcija ambalaže odnosi se, prije svega, na mogućnost identifikacije proizvoda na prodajnom mjestu, stvaranje vizualnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurentske proizvode, stvaranje racionalnih prodajnih jedinica primjerenih suvremenim trgovinskim oblicima (samoposluga, samoizbor) i prodajnim tehnikama, te povećanje impulzivne kupnje proizvoda. Upotrebna funkcija ambalaže je izravno vezana za potrošače proizvoda, a odnosi se na olakšano prenošenje proizvoda od mjesta kupnje (prodavaonica, npr.) do mjesta potrošnje (kućanstva, npr.), olakšano čuvanje proizvoda u kućanstvu, olakšanu upotrebu proizvoda prilikom njegova korištenja, odnosno konzumacije, a posebno u slučajevima višekratne upotrebe, te dodatne upotrebne vrijednosti ambalaže nakon potrošnje proizvoda (primjer su razne čaše, krigle i sl.). Pod pojmom ekološki dizajnirane ambalaže, podrazumijeva se ambalaža koja je u funkciji zaštite ekosustava, dakle biološki razgradiva, trajno upotrebljiva, koja se može reciklirati i sl.

U budućnosti će se uloga i značenje ambalaže ponajprije promatrati s ekološkog stajališta i mogućnosti njezine reciklaže, uz istodobno smanjivanje troškova ambalaže, kao i pronalaženje putova za njezinu višenamjensku upotrebu.

Obilježavanje i opremanje proizvoda

Pod obilježavanjem proizvoda podrazumijeva se unošenje različitih znakova na proizvod i/ili ambalažu proizvoda, od kojih su neki i zakonski obvezni.

Obilježavanje u sebi ponajčešće uključuje sljedeće oznake:

- deklaraciju proizvoda (naziv i tip proizvoda, naziv i adresu proizvođača),
- oznaku sukladnosti proizvoda (atest ili certifikat),
- označavanje atestnim znakom (atestni, homologacijski, ekološki, sigurnosni ili energetska znak),
- tehničku uputu,
- jamčevni list,
- EAN-kôd,

- uputu za upotrebu i čuvanje,
- oznaku hrvatskih proizvoda natprosječne kvalitete "Hrvatska kvaliteta" (*Croatian Quality*) i "Izvorno hrvatsko" (*Croatian Creation*) i dr.

Osobito želimo naglasiti značenje znaka "Hrvatska kvaliteta". Ovaj znak nose hrvatski proizvodi, koji po svojim značajkama (sastav, dizajn, ergonomske kriteriji, ekološki kriteriji...) zadovoljavaju visoke svjetske kriterije. Označavanje znakovima pomaže kupcima u prepoznavanju proizvoda, koji se odlikuje natprosječnom kvalitetom. Znak "Izvorno hrvatsko" je viša razina kvalitete u odnosu na znak "Hrvatska kvaliteta" i njega nose autohtoni hrvatski proizvodi – što je rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i izumiteljstva. Proizvodi koji nose znak "Izvorno hrvatsko" moraju biti najmanje na razini kvalitete kao proizvodi sa znakom "Hrvatska kvaliteta". Početkom 2007. godine znak "Hrvatska kvaliteta" dobilo je ukupno 164 proizvoda, a znak "Izvorno hrvatsko" 81 proizvod. Poduzetniku bi trebalo biti stalo da se njegov proizvod okvalificira jednim od prethodna dva znaka, jer bi to vjerojatno značilo i povećanje zanimanja kupaca za njega.



Na web-stranicama Hrvatske gospodarske komore¹ moguće je ustanoviti kako su nositelji oba znaka i mali i srednji poduzetnici, a ne, kako se to u prvi mah može pomisliti – veliki poslovni sustavi.

Obilježavanje proizvoda danas u sebi, kako smo prethodno vidjeli, uključuje i obilježavanje proizvoda pomoću EAN-kôda. Riječ je o Jedinствenoj europskoj klasifikaciji i obilježavanju proizvoda (*European Article Numbering*) koja se postupno uvodi u europskim zemljama od 1977. godine. Ono za temeljnu zadaću ima racionaliziranje u kanalima kretanja proizvoda, dakle od trenutka proizvodnje, do njegove prodaje krajnjem potrošaču. Na taj način se, primjerice, u samoposlugama štedi rad osoblja na ispisivanju, odnosno lijepljenju cijena na proizvode, putem registarskih blagajni s optičkim čitačima, smanjuje se mogućnost manipuliranja potrošačima, potrošač dobiva blagajnički blok s točno ispisanom specifikacijom kupljenih proizvoda, a budući da su registarske blagajne povezane s računalnim sustavom u samoposluzi i dalje prema distribucijskom centru u okviru jedinstvenog marketinškog informacijskog sustava, može se u svakom trenutku reagirati na nabavu robe kada se pokažu signalne zalihe i to u količinama koje su optimalne. Također, vrlo je jednostavno obavljati svakodnevnu inventuru u prodavaonicama, a moguće je znatno brže usluživanje kupaca uz njihovo veće zadovoljstvo, što se obično očituje uvećanim ponavljanjem njihove kupnje.

Jedinstveno kodiranje proizvoda u sebi sadržava 13 kodiranih odrednica koje se sastoje od odgovarajućeg EAN broja i pripadajućeg šipkastog kôda koji je predstavljen tamnim

¹ <http://www2.hgk.hr/znakovi/index.asp>

šipkama sa svijetlim međuprostorima (slika 2.) od kojih svaki ima svoje značenje. Bitno je napomenuti da se EAN-kôd može povećavati i smanjivati ovisno o veličini proizvoda na kojem se prikazuje, a u slučajevima malih proizvoda moguća je varijanta kôda od osam broji. U svakom slučaju EAN-kôd se može optički očitati sa svih strana, što je bitno za brzinu operativnog rada na blagajnama samoposluga.

Slika 2. **EAN – kôd**



Sastavni dio obilježavanja proizvoda je i etiketa, odnosno naljepnica, koja je, u pravilu, sastavni dio ambalaže. Na njoj se osim marke proizvoda, i eventualno zaštitnog znaka i tvrtke, mogu nalaziti i drugi informacijski sadržaji promocijskoga karaktera ili zakonski propisani.

Imidž proizvoda

Pojam imidža se u nas upotrebljava na uistinu različite, a često puta i na neprimjerene načine. Naime, umjesto njegove upotrebe kao imidža poduzetničkog subjekta ili pak imidža marke proizvoda, gotovo najčešća njegova upotreba jest u kontekstu tzv. osobnog imidža, naročito poznatih osoba, pri čemu se on značajno pojednostavljuje.

Imidž u svojem najširem značenju predstavlja način kako ljudi spoznaju i reagiraju na određene stvari, odnosno pojave.

Imidž, ili na hrvatskom možda najjednostavnije rečeno – predodžba, vrlo je složeni emocionalno-intelektualni doživljaj, odnosno stav. Pojednostavljeno rečeno, imidž proizvoda je zapravo doživljena kvaliteta proizvoda (ali i poduzetničkog subjekta) od strane pojedinca ili javnosti. Ta doživljena kvaliteta, dakako, može odstupati, i najčešće odstupa od mjerljive kvalitete proizvoda. Odstupanje od pretpostavljene prosječne moguće kvalitete onda predstavlja ono što nazivamo dobar, odnosno loš imidž.

Pri kreiranju strategije komuniciranja usmjerene na oblikovanje, promjenu ili pozicioniranje željenog imidža neophodno je dobiti odgovore na sljedeća pitanja: Tko smo? Što želimo postići? Tko su nam konkurenti? Kamo želimo stići? Kojim sredstvima ćemo tamo stići? Spoznaja dobivenih odgovora može poslužiti kao solidni temelj za kreiranje marketinške komunikacijske strategije kojom bi se ostvarila željena pozicija imidža.

Potrebno je razlikovati imidž proizvoda (product image) kao što je to, primjerice, imidž instant juha, imidž marke proizvoda (brand image) kao što je to, primjerice, imidž dodatka jelima Vegeta, s jedne strane, i imidž gospodarskog subjekta (corporate image), kao što je to, primjerice, Podravka, s druge strane. Bez obzira o kojoj vrsti imidža je riječ, činitelji koji utječu na njega su, ponajprije osobine i kvaliteta proizvoda, zatim promocijske aktivnosti vezane za proizvod, a postoji i cijeli niz nekontroliranih činitelja tvorbe imidža. Svakako, kao i kod ljudi, jednom narušen imidž izuzetno je teško vratiti čak i u dužem vremenskom razdoblju (kod poduzetničkih subjekata to je obično slučaj kod štrajkova, financijskih malverzacija i sl.).

Potpora proizvodu

Potpora proizvodu se realizira predprodajnim i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na uspješnost prodaje proizvoda.

U cilju stvaranja zadovoljnog i vjernog potrošača poduzetnički subjekti potrošačima mogu osigurati kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, mogućnost reklamacije i informativne usluge.

Poduzetnički subjekti ne mogu organizirati ili pružati sve navedene usluge, ali ovisno o svom proizvodnom programu, odnosno proizvodu, kao minimum osiguravaju servis i usluge jamstva. Mogućnosti kreditiranja potrošača su ograničene, iako se ne može osporiti valjanost ovog instrumenta, a pružanje tehničkih usluga i informativnih usluga vezano je za odgovarajuće proizvode za koje je to posebno važno. Neki poduzetnički subjekti uočili su prednosti izravnog pružanja informacija potrošačima i u tu svrhu organizirali su posebne službe za odnose s potrošačima i/ili uspostavile sustav besplatnih telefona na koje potrošači mogu tražiti dodatne informacije ili iznositi prigovore vezano za proizvod.

Poduzetnički subjekti mogu za svoje proizvode pružati i jamstvo, te besplatno otklanjanje kvarova u jamstvenom roku, što je posebno važno za proizvode veće vrijednosti. Jamstvo štiti potrošača, što proizlazi iz pravnog aspekta jamstva, i potiče na kupnju jer potrošačima pruža dodatnu sigurnost da će proizvod u predviđenom vremenu ispravno funkcionirati.

Ostale postprodajne usluge vezuju se za savjetovanja, pružanje uputa za instaliranje i korištenje proizvoda, za demonstriranje rada proizvoda, poduku i izobrazbu te pružanje drugih usluga.

Pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Prije koliko vremena ste zadnji puta izvršili inovaciju svojeg proizvoda ili usluge?
- Na koju ste vrstu tržišta usmjereni: specijalizirano, fragmentirano ili količinski usmjereni?
- U kojoj mjeri u svojem poslovanju uvažavate tehnološke promjene?
- Možete li strogo razdijeliti proizvode koje proizvodite od usluga koje pružate ili, obratno, možete li usluge koje pružate strogo razdijeliti od proizvoda koji su u njih na neki način uključeni?
- Pružate li vašim potrošačima i dodatne vrijednosti? Koje? Jesu li vaši potrošači svjesni dodanih

vrijednosti koje im pružate?

- Koji su vaši proizvodi – uobičajeni, posebni ili naročiti?
- Koja je struktura vaših financijskih davanja za sirovine, repromaterijal i dijelove, trajnu imovinu (osnovna sredstva), opremu, potrošnu robu i usluge. Možete li neku od tih stavki u financijskom smislu u dogledno vrijeme smanjiti?
- U kojoj su mjeri vaši proizvodi koje proizvodite ili usluge koje pružate korisni vašim potrošačima, odnosno korisnicima vaših usluga? Imate li saznanja o tome? Na koji ste način došli do tih saznanja?
- Ako se kao poduzetnik bavite pružanjem usluga, u kojoj je mjeri u njima pretežit ljudski činitelj? Pružate li svoje usluge na individualnoj ili masovnoj osnovi?
- Imate li možda preuzak proizvodni/uslužni program?
- Imate li možda preplitak proizvodni/uslužni program?
- Imate li u svojem proizvodnom/uslužnom programu proizvode/usluge s markom?
- Imate li spoznaju za svaki proizvod/uslugu u vašem proizvodnom/uslužnom programu kojem su segmentu potrošača namijenjeni? Kako ste došli do te spoznaje?
- Imate li spoznaju u kojem bi se smjeru mogla odvijati diversifikacija vašeg proizvodnog/uslužnog programa?
- Osjećate li potrebu da vaš proizvodni/uslužni program pojednostavite?
- Mislite li da je vaš proizvodni/uslužni program optimalan? Ako ne mislite, što bi trebalo ponajprije učiniti u cilju njegove optimalizacije?
- Mislite li da su vaši proizvodi/usluge kvalitetni? Čime to mišljenje možete potkrijepiti?
- Što misle potrošači o kvaliteti vaših proizvoda/usluga? Na koji način možete saznati njihovo mišljenje?
- Postoji li usklađenost između cijene i kvalitete vaših proizvoda/usluga?
- Na koje načine pokušavate unaprijediti kvalitetu vaših proizvoda/usluga?
- Imate li uvedenu praksu kontrole kvalitete vaših proizvoda/usluga?
- Jesu li sve funkcije proizvoda koje proizvodite vašim potrošačima jednostavno prepoznatljive?
- Trebaju li se proizvodi iz vašeg proizvodnog programa pojednostaviti?
- U koje kategorije marke proizvoda pripadaju proizvodi iz vašeg proizvodnog programa?
- Mislite li da su marke vaših proizvoda lako zapamtljive?
- Smišljate li unaprijed marke (imena) za proizvode?
- Imate li osjećaj da su vaši potrošači vjerni vašim markama proizvoda?
- Ukoliko ambalažirate svoje proizvode, imate li spoznaju u kojoj mjeri ona ispunjava sve svoje funkcionalne zahtjeve?
- Imate li osjećaj da bi trebali promijeniti ambalažu nekih od vaših proizvoda kako bi unaprijedili njihovu komunikacijsku funkciju?
- Je li ambalaža vaših proizvoda ekološki prihvatljiva?
- Da li biste željeli da vaš proizvod nosi znak "Izvorno hrvatsko"?
- Mislite li da vaše proizvode potrošačima obilježavate na potpun i prihvatljiv način?
- Ima li vaš poduzetnički subjekt dobar imidž?
- Imaju li vaši proizvodi/usluge dobar imidž?
- Što mislite, na koji način biste mogli poboljšati imidž vašeg poduzetničkog subjekta i vaših proizvoda/usluga?
- Pružate li neke predprodajne/postprodajne usluge svojim potrošačima?
- Namjeravate li u skorij budućnosti uvesti neke nove oblike potpore proizvodima koje proizvodite i prodajete?

2. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Koncepcija životnog ciklusa proizvoda predstavlja jednu od najzornije poznatih koncepcija koje se u teoriji i praksi marketinga upotrebljavaju. Razlog ovoj činjenici ponajprije počiva u jednostavnosti i logičnosti ove koncepcije kao i njezinu nedvojbenom podsjećanju na životni ciklus čovjeka, po kojem je naposljetku i dobila svoje ime. Naime, kao i u čovjeka, pa i po drugim biološkim sličnostima, proizvod se mora roditi, a tome opet mora prethoditi njegovo svojevrсно začće i razvoj. Po pojavi proizvoda na tržištu, ovisno o (ne)uspješno izvedenom "porodu" mogu nastupiti "dječje bolesti", pa čak i "smrt novorođenčeta". Ukoliko se nastavi rast prodaje proizvoda na tržištu, proizvod će doprijeti do faze svoje zrelosti koja odgovara najboljim, srednjim godinama čovjeka, a nakon koje počinje njegovo "starenje", kronična bolest i naposljetku i smrt. Kao i u čovjeka, tijekom životnog ciklusa proizvoda moguća su povremena neugodna iznenađenja, veća ili manja iskušenja, razne "bolesti" i slične nedaće, ali koje se unaprijed mogu očekivati. Upravo u potonjoj činjenici počiva i svrha ove koncepcije. Naime, koncepcija životnog ciklusa proizvoda zapravo predstavlja strateško promišljanje svih aktivnosti vezanih za proizvod kao temeljni element marketinškog miksa, a time i ujedno predstavlja i rezultat financijskih očekivanja koja se trebaju operacionalizirati pozitivnim financijskim učincima, naravno ukoliko je ispunjen temeljni marketinški preduvjet, a to je zadovoljenje potreba potrošača. Treba odmah istaknuti da se jednako kao o životnom ciklusu proizvoda može jednako tako govoriti i o životnom ciklusu usluga, no mi ćemo u nastavku govoriti samo o životnom ciklusu proizvoda.

Prema tomu, koncepcija životnog ciklusa proizvoda predstavlja jednu od dinamičkih strategija koje poduzetniku stoje na raspolaganju u znatno promjenjivim uvjetima njegova okruženja i poslovnog odlučivanja.

I ne samo to. U teoriji se danas još uvijek mogu susresti stavovi po kojima koncepcija životnog ciklusa proizvoda, konkretno aktualni položaj proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda, predstavlja vrlo solidnu podlogu za vođenje ukupne poslovne politike poduzetničkog subjekta.

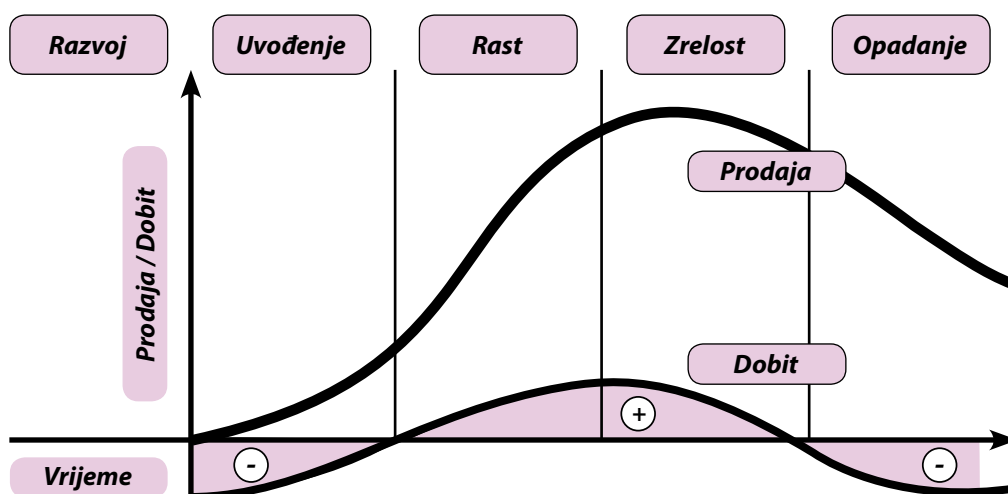
Već smo istaknuli kako životni ciklus proizvoda izuzetno podsjeća na životni ciklus čovjeka pa se on slijedom toga može podijeliti i na pojedine faze:

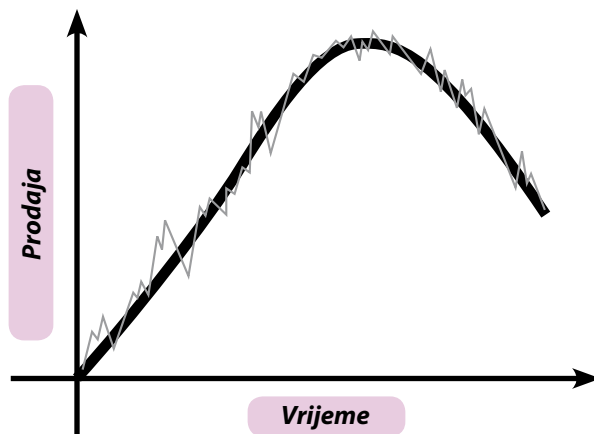
1. faza stvaranja ideje o proizvodu,
2. faza razvoja proizvoda,
3. faza uvođenja proizvoda na tržište,
4. faza rasta proizvoda,
5. faza zrelosti proizvoda,
6. faza starenja i odumiranja proizvoda.

Nakon šeste faze dolazi do smrtnosti proizvoda, što dovoljno ilustrativno govori kako navedene faze zapravo paralelno oslikavaju životni put čovjeka od njegova začeca do smrti.

Teorijska krivulja životnog ciklusa proizvoda ima oblik "S" krivulje, no u praksi ona poprima potpuno drugačiji oblik od one teorijske prikazane na slici 3. Naime, u praksi krivulja životnog ciklusa proizvoda prije podsjeća na onu prikazanu na slici 4. budući da ona u sebi sadrži manje ili više izražene oscilacije. U svakom slučaju na vodoravnoj osi grafičkog prikaza krivulje životnog ciklusa proizvoda nalazi se vrijeme, a na okomitoj osi prodaja promatranog proizvoda. Osim krivulje životnog ciklusa proizvoda, na slici 3. je prikazana ujedno i pripadajuća krivulja dobiti u svakoj fazi kroz koju se proizvod kreće.

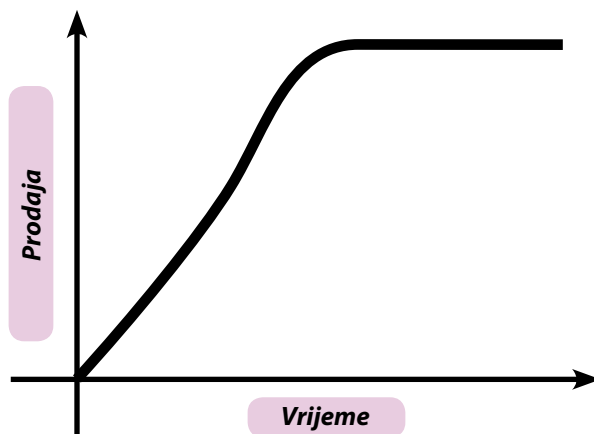
Slika 3. **Teorijski oblik krivulje životnog ciklusa proizvoda**



Slika 4. **Praktični oblik krivulje životnog ciklusa proizvoda**

Valja pritom znati kako u praksi pojedine faze životnog ciklusa proizvoda svakog pojedinog proizvoda svakog pojedinog proizvođača imaju potpuno različitu dužinu trajanja, ovisno o njihovoj uspješnosti na tržištu. Najlošija je varijanta, ako proizvod nedugo po pojavi na tržištu, zato što ga tržište ne prihvati, odmah s tržišta i nestane. Slično bi bilo kao i da dijete nakon poroda, na nesreću, umre. Najbolja varijanta je situacija dugovječnog proizvoda, kao što je i varijanta dugoročnog čovjeka.

Naravno, kao i u čovjeka koji bi idealno, dospjevši u najljepše, zrele godine svojeg života, najviše želio ostati dugovječan ili besmrtn, i svaki bi poduzetnički subjekt najviše želio da se krivulja životnog ciklusa proizvoda po dolasku u fazu zrelosti ponaša na način da bude paralelna s vodoravnom osi (slika 5.). Takvi su proizvodi rijetki i ujedno predstavljaju vrhunac marketinškog umijeća njihovih proizvođača. Jedan od primjera je i *Coca-Cola* koja se prilično dobro nosi s konkurentskim napadima već, zapravo, od davne 1886. godine.

Slika 5. **Idealna krivulja životnog ciklusa proizvoda**

Međutim, jednostavno je nemoguće očekivati da će se svi proizvodi na tržištu ponašati na jednoobrazan način, kao što se jednako tako ne može očekivati kako će svaki čovjek koji se rodi imati istovjetan životni put, a osobito je nemoguće unaprijed predvidjeti vremensko trajanje njegova života. Ali, unatoč tomu, moguće je barem načelno opisati pojedine faze životnog ciklusa proizvoda, jer one za većinu proizvoda koji na tržištu prolaze svoj životni ciklus imaju određene zajedničke karakteristike. Faze životnog ciklusa je za poduzetnika važno poznavati, kako bi u svakom trenutku znao što ga u odnosu na svaki njegov pojedinačni proizvod u narednoj fazi životnog ciklusa proizvoda očekuje kako bi se za nju što bolje unaprijed pripremio.

Faza stvaranja ideje o proizvodu

Iako se ova faza i ne mora shvaćati sastavnicom cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda, sigurno je kako kvalitetnom idejom o proizvodu zapravo dolazimo do novog proizvoda, pri čemu se kategorija novog proizvoda može odnositi na proizvod:

- koji je potpuno nov za poduzetnički subjekt, ali i za cjelokupno tržište,
- koji je nov samo za poduzetnički subjekt,
- koji je nov samo za određene potrošače koji ga još nisu kupovali, pa ga time i nisu upotrijebili,
- koji predstavlja modificirani, već postojeći, proizvod poduzetničkog subjekta radi širenja postojećeg ili ulaska u nova tržišta (Coca Cola light, primjerice),
- koji predstavlja repozicionirani proizvod (brijači za žene, pelene za ljude treće dobi, primjerice).

Očito da je najbolja prvonavedena kategorija proizvoda, budući da je u tom slučaju riječ o potpunom novitetu na tržištu, konkurentskih proizvoda nema, pa ako za njim postoji potencijalno zadovoljavajuća potražnja, te moguća zadovoljavajuća dobit, onda poduzetnički subjekt ne bi trebao imati problema da na tržištu s tim proizvodom i uspije. Ukoliko je proizvod nov samo za poduzetnički subjekt, to znači da postoji i konkurencija istovrsnih proizvoda različitih proizvođača na tržištu, a to odmah znatno povećava napore da se na tržištu i uspije. Ukoliko je proizvod nov samo za određene potrošače, dakle koji nemaju iskustva s njim, poduzetnički subjekt bi u tom slučaju trebao identificirati takve potrošače i ustanoviti način kako doprijeti do njih. U posljednjem slučaju, slučaju modificiranog proizvoda, situacija je slična kao i u prethodna dva, kada se poduzetnički subjekt na ovaj ili onaj način, u većoj ili manjoj mjeri, treba suočiti s konkurencijom, a time upustiti i u neizvjesnu borbu koja će iziskivati velike marketinške, a time i financijske napore.

U prošlosti je pronalaženje ideja većinom bilo prepušteno slučaju. Kako bi se zadovoljile velike potrebe za novim idejama vezanim za inovacije, potrebni su sustavni pristupi u traženju i prikupljanju ideja. Nove tehnike i metode traženja ideja usmjerene su na brzo rješavanje problema, a da se pritom poboljša zahvat u podsvijest. U tu svrhu postoje i određene tehnike kreativnog razmišljanja o kojima će biti nešto više riječi u nastavku. Prikupljanje ideja za nove proizvode može se odvijati na tri međusobno neovisna načina:

1. prikupljanje ideja po zadatku ("juriš na ideje"),
2. sustavno prikupljanje ideja određenim metodološkim instrumentarijem i korištenjem tehnika generiranja ideja,
3. neorganizirano prikupljanje ideja.

Bez obzira o kojem od prethodno navedenih načina je riječ, najvažnije je da poduzetnici dođu do ideja za nove proizvode, da se one vrednuju i potom pokušavaju realizirati u praksi.

Izgledi da pojedina ideja koja je generirana nekom od tehnika kreativnog razmišljanja, ili pak na bilo koji drugi način, što je u krajnjoj liniji i nevažno, poluči odgovarajuće šanse na tržištu, odnosno da se, kako se to popularnije kaže, "komercijalizira" jesu povoljni, iako to možda zvuči pomalo začuđujuće kada prijeđu omjer ispod 1:100, što znači da se u manje od 100 mogućih ideja jedna uspješno realizira u praksi.

Izvori ideja za nove proizvode uistinu mogu biti vrlo različiti, a treba se u pravilu, naravno uz odgovarajuće potrebne kritičke ograde, njima u cijelosti i koristiti. To su, prije svega, sljedeći:

- rezultati istraživanja tržišta, prije svega istraživanja potreba, želja, namjera i preferencija kupaca,
- ideje koje se generiraju unutar vlastitoga poduzetničkog subjekta (spontano, organiziranim invencijskim radom, metodama i tehnikama stvaralačkog razmišljanja),
- ideje koje se generiraju na sajmovima, izložbama, odnosno uopće uvidom u proizvodne programe domaće, a osobito inozemne konkurencije,
- ideje koje generiraju dobavljači i trgovina,
- ideje koje generiraju samostalni inovatori, patentni uredi, znanstvenoistraživačke i profesionalne institucije, poduzetnički inkubatori, centri za razvoj poduzetništva i sl.
- ostali izvori ideja.

Na ideju i izradu prototipa naš je poduzetnik došao u trenucima kada je bilo gotovo nemoguće živjeti i raditi zbog najezde komaraca u području gdje živi. U realizaciji mu je izuzetno pomoglo prijašnje znanje o motorima i načinu rada velikih uređaja za uništavanje komaraca. Dodatnu pomoć imao je od velikog poznavatelja i majstora za ispušne cijevi automobila. Problem koji se pojavio prije početka proizvodnje u nas je opće poznat, a odnosi se na nedostatak određenih materijala na našem tržištu. Osim toga, zanimao se o područjima Hrvatske u kojima dolazi do najezde komaraca, te na Internetu proučavao raznovrsne informacije koje mu mogu biti od koristi. Zanimljivo je da je ideju za kućni zprašivač komaraca nosio duži niz godina, a na realizaciju ga je natjerala najezda komaraca 2005. godine, kada je ozbiljno pristupio izradi kućnog zprašivača komaraca (skraćeno KZK).

Ovdje treba napomenuti kako bi bilo dobro da najčešći izvori ideja koje se generiraju budu unutar poduzetničkog subjekta. Međutim, to ovisi o veličini poduzetničkog subjekta. Očito da nije jednaka situacija ukoliko je riječ o malom ili srednjem poduzetniku, dakle, primjerice, obrtniku ili vlasniku veće tvornice. U drugom slučaju se već, u organizacijskom smislu, mogu uspostaviti i određene organizacijske jedinice koje mogu biti mjesta na kojima se prirodom

njihovog posla mogu generirati ideje za nove proizvode. Prije svega, unutar organizacijskih jedinica marketinga, a osobito, istraživanja i razvoja proizvoda te prodaji i proizvodnji. Međutim, poznato je i u inozemnoj praksi, da izvori ideja uglavnom imaju svoje porijeklo izvan poduzetničkih subjekata.

Neovisno o tome je li poduzetnik došao do neke ideje za novi proizvod slučajno ili na temelju sustavnog istraživanja pomoću brojnih metoda i tehnika, javlja se problem koju ideju prihvatiti i dalje slijediti. Iz toga slijedi zadaća da se te ideje podvrgnu određenom kriteriju vrednovanja. Treba odlučiti koje ideje usvojiti, a koje pak odbaciti u okviru njihova istraživanja i razvoja. Metodično traženje ideja koje daju poticaj za fizičku realizaciju proizvoda proizlazi iz spontanog nadahnuća podsvijesti ili iz svjesnih logičnih procesa razmišljanja. Kreativnost u traženju ideja ima vrlo značajnu ulogu. Metode traženja ideja polaze od činjenice da treba postići povoljne uvjete za kreativni proces, a ne čekati na njihovo slučajno pojavljivanje.

Brainstorming ili tehnika skupnog mišljenja gotovo je najpoznatiji način generiranja velikog broja raznovrsnih ideja. Odvija se u skupinama između 6 i 10 osoba koje nisu nužno profesionalno vezane s predmetom problematiziranja. Njezino temeljno načelo je da nije dopuštena međusobna kritika ideja, već, dapače, da se inzistira na slobodnom i maštovitom iskazivanju što većeg broja najrazličitijih ideja od strane članova skupine, s tim što je poželjno da članovi skupine asociraju nove ideje na temelju već iskazanih u okviru seanse. Potrebno je stvoriti stvaralačku atmosferu u kojoj se svaki od sudionika sastanka osjeća slobodnim iznijeti ideje, pa čak i one koje na prvi pogled nemaju logiku, vodeći se Einstenovom logikom: Ako ideja od početka ne izgleda apsurdno, tada za nju nema nade.

U sljedećoj fazi potrebno je izvršiti selekcioniranje ideja, što sa sobom nosi već razmjerno veliki rizik, koji se može promatrati dvojako: kao rizik zbog prihvaćanja loše ideje ili kao rizik zbog ne prihvaćanja dobre ideje. Poznat je tako primjer da je tvrtka Xerox shvatila budućnost stroja za kopiranje, dok za IBM i Eastman Kodak to nije bio slučaj.

Osim brainstorminga, poznate metode kreativnog generiranja ideja su još sinektik, metoda "635" i diskusija "66", koje međutim, na ovom mjestu, zbog nedostatka prostora, nećemo objašnjavati.

Obrada inovacijske ideje ne znači ništa drugo do njezinog vrednovanja, što znači da svaku ideju treba vrednovati s aspekta doprinosa razvoju poduzetničkog subjekta, tržišnih mogućnosti, zahtijevanih financijskih sredstava, mogućnosti proizvodnje, kadrovskih potencijala, pravnih propisa itd. Pritom treba promotriti i sve rizike koji su vezani za realizaciju ideje, kao što su, primjerice, rizik gubitka ideje, tržišni rizik, profitabilni rizik, rizik vezan za činitelje proizvodnje i druge rizike.

Prije dvadeset godina trebalo je 58 ideja za novi proizvod da bi se dobio jedan dobar novi proizvod, a u posljednje vrijeme se već govori o tome da je taj odnos 7:1. Međutim, procjenjuje se, prema raspoloživim podacima, da se u Europi i SAD godišnje lansira najmanje 12.000 novih proizvoda hrane. Ukoliko se pretpostavi da 70% novih proizvoda ne uspijeva na tržištu i da otprilike iza svakog novog proizvoda stoji godina rada, možemo izračunati da se svake godine gubi ukupno 8.400 radnih godina. A to je samo u proizvodnji hrane!

Polovica uspjeha na tržištu je ukoliko poduzetnik ima dobru ideju za novi proizvod ili uslugu. Druga polovica uspjeha je ukoliko se ta ideja može i oživotvoriti.

Ovdje još želimo posebnu pozornost pokloniti jednoj posebnoj strategiji dobivanja ideja za nove proizvode i ne samo proizvode, u marketingu. Naime, danas se u teoriji i praksi marketinga sve više govori i o tzv. niveliranju proizvoda (benchmarking engl. = nivelir, nivelacijska točka, mjerilo, reper) koji predstavlja proces uspoređivanja proizvoda poduzetničkog subjekta u odnosu na najbolje svjetske proizvode, uključujući i one iz drugih gospodarskih djelatnosti. Na taj način benchmarking pomaže pri premošćivanju između dobrih ideja i njihove realizacije. Jer, stara izreka glasi "Ako poznaješ neprijatelja i ako poznaješ sebe, tvoja je pobjeda neminovna". Benchmarkingom se želi unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati bolji od najboljeg. To, drugim riječima, znači kako poduzetnički subjekti mogu svoje funkcioniranje znatno poboljšati ukoliko se uspoređuju s drugim istovrsnim poduzetničkim subjektima i drugim neistovrsnim poduzetničkim subjektima, u dijelu gdje je to moguće. U svakom slučaju, cilj je ustanoviti ono što je najbolje, a da je to istodobno moguće primijeniti u vlastitom poduzetničkom subjektu.

Faza razvoja proizvoda

Pri većim projektima uvođenja novog proizvoda potrebno je, za ostvarenje odluka koje su donesene u fazi selekcije ideje, provesti daljnje važne zadaće na području planiranja i odlučivanja. Tehnički razvoj, investiranje u proizvodnju, priprema proizvodnje, utvrđivanje marketinškog miksa i drugih mjera mora se uskladiti vremenski i financijski. Važne odluke u toj fazi mogle bi se odnositi na utvrđivanje nekih pojedinosti u projektu. Proizvodno-tehničke mogućnosti ostavljaju slobodni prostor za proračun fizičkih značajki proizvoda, kao što su boja, dizajn, materijal, težina i sl. Kada je, pak, odluka o proizvodu donesena, potrebno je u najvećem broju slučajeva vremenski kontrolirati razvoj proizvoda, koji je u pravilu aktivnost koja zahtijeva duže vremena. Pretpostavka za takvu kontrolu jest poznavanje popisa radnih aktivnosti i dijela projekta. Jednako vrijedi i u slučaju uvođenja novog proizvoda na tržište gdje je naročito važno održavanje vremenske koordinacije redoslijeda aktivnosti, pogotovo ako je za uspjeh novog proizvoda na tržištu veoma važno precizno utvrđivanje vremena lansiranja proizvoda na tržište.

Zadaće marketinga u funkciji razvoja proizvoda odnose se, ponajprije, na koordinaciju svih osoba koje su uključene u proces razvoja novog proizvoda. Nakon toga, doduše ovisno o veličini financijskog zahvata vezanog za razvoj novog proizvoda, treba izraditi i opširniji ili kraći marketinški plan za konkretni proizvod. Preostale radnje odnose se na pripreme za test tržišta (pilot-tržište) i ostalih mjera za lansiranje novog proizvoda.

Tehnološka bi se istraživanja u okviru razvoja proizvoda trebala odvijati istodobno u dva moguća pravca:

- a) tehnološka istraživanja vezana za unapređenje tehnologije proizvodnje unutar postojećeg proizvodnog programa,
- b) tehnološka istraživanja vezana za moguću diversifikaciju postojećeg proizvodnog programa, odnosno vezana za tehnologiju proizvodnje novih proizvoda.

Naravno, ukoliko se novi proizvod počinje proizvoditi na postojećoj tehnologiji, to zahtijeva tehnološka istraživanja slična onim navedenim pod a), odnosno istraživanja usmjerena k redefiniranju postojeće tehnologije proizvodnje konkretnog novog proizvoda. Sve nam to govori da se tehnologija sa svim svojim osobitostima ne smije promatrati kao konstanta pri vođenju poslovne, pa time, naravno, i marketinške politike, već kao izuzetno značajna varijabla strateškog ponašanja poduzetničkog subjekta u inače dinamički promjenljivom okruženju.

Treba osobito imati na umu i činjenicu da tehnološka istraživanja imaju i svoje, na sreću, pozitivno ograničenje. Naime, ona moraju biti usmjerena na istraživanje "zdravih" tehnologija, dakle tehnologija koje neće zagađivati čovjekovu okolinu, koje neće proizvoditi proizvode štetne ljudskom zdravlju, koje će po mogućnosti voditi brigu o reciklaži otpadaka pri proizvodnji itd.

Tako je, primjerice, velika naftna kriza prvo 1973., a potom i 1979. godine prouzročila, s jedne strane, višestruko povećanje svjetskih cijena nafte, ali su, s druge strane, intenzivno potaknula istraživanja novih naftnih nalazišta i, što je zapravo još mnogo, mnogo važnije, istraživanje novih energetskih izvora, osobito goriva za pokretanje automobila i ostalih prijevoznih sredstava. U odnosu na prva istraživanja postoje procjene kako se do 2002. godine potrošila polovica raspoloživih rezervi nafte, te da sada dolazi do značajnog trenda porasta cijena nafte, unatoč činjenici što se u međuvremenu razvijaju i neke nove tehnologije za eksploataciju nafte. Zato se mnogo veće nade ulažu u zamjenu energenata, osobito u automobilskoj industriji. Očito je, dakle, da ponekad i nužda djeluje na smjer i intenzitet konkretnih tehnoloških istraživanja.

Tehnološka istraživanja mogu, načelno, biti usmjerena u dva moguća pravca:

- pronalaženje novih mogućnosti primjene postojećih tehnologija i proizvoda koji iz njih rezultiraju, kako bi se na taj način neizravno stvorile nove tehnologije koje će biti u funkciji tih novih mogućnosti,
- pronalaženje potpuno novih tehnologija i proizvoda koji iz njih rezultiraju, kako bi se na taj način izravno zadovoljile potrebe potrošača na tržištu.

Pitanje je, međutim, u kojoj se mjeri poduzetnici, osobito oni manji, mogu uključiti u prethodno navedena tehnološka istraživanja, iako bi ih njihova realizacija vjerojatnije dovela do proizvoda koji bi bili apsolutni novitet na tržištu.

Razvoj se proizvoda na temelju izvršenih tehnoloških istraživanja operacionalizira projektiranjem i konstruiranjem proizvoda koje obavljaju stručnjaci tehničke struke, što ujedno često znači da oni, preokupiranošću tehničkim problemima realizacije, gotovo uvijek imaju ekonomsku, odnosno u krajnjoj liniji tržišnu stranu problema, u drugom planu. To, između ostaloga, znači da ne vode računa o troškovima i vremenu završetka projekta, zatim o funkcionalnosti proizvoda, njegovom dizajnu i slično. Zbog toga projektanti i konstruktori mora-

³ <http://www.gfk.hr>

ju već prije početka rada na novim proizvodima imati informacije o mogućim zahtjevima potencijalnih potrošača u pogledu pojedinih svojstava i funkcija proizvoda, kao i o trendovima u primjeni sličnih proizvoda osobito u drugim razvijenijim zemljama. Osim toga, s druge strane, oni moraju unaprijed znati i s kakvim okvirnim financijskim sredstvima će se pojedini projekt razvijanja novog proizvoda popratiti, što ne znači ništa drugo nego da im se unaprijed daju okviri u kojima se mogu kretati troškovi realizacije novog proizvoda u tehničkom smislu.

U svakom slučaju, proces razvoja proizvoda u tehničko-tehnološkom smislu započinje s projektiranjem proizvoda, koje se nakon procjene valjanosti i izvedivosti, nastavlja konstrukcijom proizvoda, te njegovim testiranjem prije izlaska na tržište.

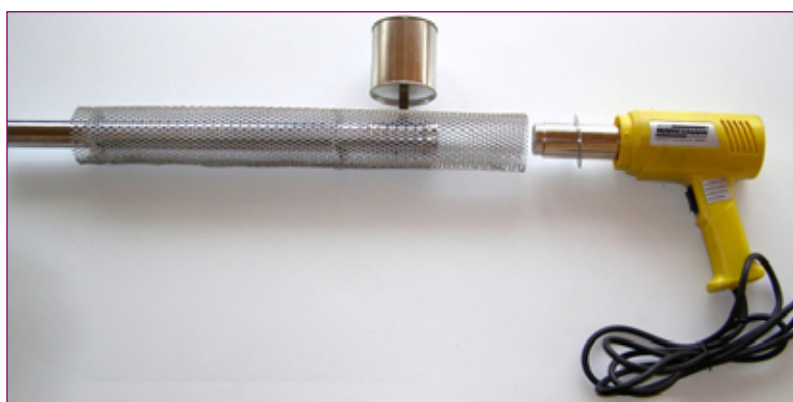
Naš je poduzetnik prototip izradio godinu dana prije lansiranja proizvoda na tržište (2006. godine) i koristio se u području na kojem se inače ne tretiraju komarci. Nakon korištenja uočeni su neki nedostaci koji su otklonjeni. Tako je uočen problem zaštite korisnika od dodira s vrućom ispušnom cijevi te je isti također otklonjen. Projektiranje proizvoda je iziskivalo razmjerno malo vremena, ali je problem bio u odabiru odgovarajućeg materijala i iznalaženju istog na našem tržištu. Financijska sredstva koja su bila potrebna za projekt osigurao je iz vlastitih tekućih sredstava te se nije morao dodatno zaduživati. Prototip je bio na testiranju godinu dana u vikend-naselju kod Aljmaša (u blizini Osijeka) i u Domu obrtnika Aljmaš, a koristili su ga svi zainteresirani. Rezultati i informacije testiranja su bile vrlo pozitivne. Zaštitni znak KZK je pravno zaštitio, međutim, proizvod još nema trgovačku marku, jer je prema njegovim riječima za to potreban dug put (minimalno dvije godine), a za vrijeme kojeg bi proizvod trebao biti čuvan kao stroga tajna, a ne bi u međuvremenu mogao krenuti u prodaju s njim kao trgovačkom markom. To je i razlog što još nije mogao ući u mogući izbor i za dobivanje znaka "Izvorno hrvatsko". Zbog mogućeg neovlaštenog krivotvorenja proizvoda to će ipak vjerojatno uskoro morati učiniti.

Važno je istaknuti kako se zaprašivanje klasičnim putem inače obavlja na "masovni" način avio-zamagljivanjem, ručnim zamagljivanjem i tretiranjem larvi komaraca granulama leda. KZK, međutim, kako mu ime kazuje, služi za individualno (kućno) zaprašivanje komaraca, a sastoji se od sljedećih dijelova: ispušne cijevi, kalibrirane sapnice, komore za zagrijavanje, spremnika i zaštitne maske od dodira (slika 6.). KZK koristi puhalo toplog zraka snage 1000-2000 W marke Bruder Manesman. KZK priključivanjem na izvor topline – puhalo vrućeg zraka (fen) stvara uvjete toplog zamagljivanja. Efikasnost je zajamčena 100% ukoliko su meteorološki uvjeti povoljni, što znači ne smije biti vjetrova niti oborina.

KZK se proizvodi u servisu ELGRA, a količinu diktira potražnja na tržištu, dok je prodaja organizirana putem prodajne mreže poljoprivrednih apoteka. Razlog tomu ponajviše proizlazi iz činjenice što se u poljoprivrednim apotekama ujedno može kupiti i neopitroid EC20, koji se miješa s naftom ili loživim uljem prema uputi proizvođača i koji inače nema štetnih učinaka na zdravlje ljudi i toplokrvnih životinja, a on je osnovna supstanca koja služi za zaprašivanje. Maloprodajna cijena proizvoda KZK je 610 kuna, a pojavu proizvoda na tržištu su popratili svi mediji tako da je zanimanje potrošača prigodom uvođenja proizvoda bilo prilično veliko.

Na koji će se način izvesti projektiranje proizvoda, ovisi ponajviše o vrsti proizvoda, pa se, sukladno tome, izrađuje shema, deskripcija, crtež, model, prototip i slično, koji se potom trebaju ocjenjivati s tehničkog, ekonomskog i estetskog stajališta. Prvi se zahtjev odnosi na sigurnost, djelotvornost, mogućnost zamjene dijelova, ekološke komponente proizvoda i slično. Drugi zahtjev se odnosi na sukladnost cijene proizvoda u odnosu na njegove karakteristike. U trećem je slučaju riječ o zahtjevima koji se odnose na jednostavnost, ljepotu, praktičnost i originalnost proizvoda. Konstruiranje proizvoda predstavlja tehničku operacionalizaciju projekta proizvoda, a izvodi se na temelju načinjene tehničke dokumentacije. Naposljetku, testiranje proizvoda ne predstavlja ništa drugo do izrade prototipa proizvoda i ispitivanja njegovih tehničko-tehnoloških svojstava.

Slika 6. **Kućni zprašivač komaraca (KZK)**



Ako niste u stanju samostalno razviti određeni proizvod onda to treba ostvariti u zajedništvu s istovrsnim proizvođačima. I ne samo to. Svoju priliku na tržištu možete iskoristiti i međusobnim povezivanjem na razvijanju zajedničkog proizvoda kroz cluster. Danas se sve više govori i o tzv. koopetaciji (co-opetition = cooperation + competition) gdje dolazi do kooperacije (cooperation) i između najvećih svjetskih kompanija koje su u međusobnoj oštroj konkurenciji (competition). Primjerice, jedna od najživljih i najkonkurentnijih industrija na svijetu svakako je ona automobilska. Iako je natjecanje među proizvođačima praktički bespoštedno, veliki apsurd događa se upravo u dijelu njihovih razvoja novih proizvoda. Jer, danas više niti jedan proizvođač, ma o kome se radilo, nije u stanju potpuno sâm napraviti potpuno moderan automobil. Osim što za oko 60% komponenti na svakom novom automobilu odgovaraju vanjski dobavljači, glavni se sklopovi razvijaju u raznim savezništvima. Primjerice, austrijska Magna Steyr u cijelosti je za BMW razvila X3, a još je zanimljivije što novu Mercedesovu M-klasu šasiju razvija i izrađuje korejski Hyundai, dok je platforma Smarta ForFour zapravo jednaka kao u novoga Mitsubishi Colta. Nove se Vectre pogone dizelskim motorima iz Alfe Romeo 156, konkurentskog automobila iz iste klase. Ostatak dizelskih motora pravi im Isuzu, dok se za neke druge GM-ove modele benzinski motori posuđuju od Honde. Kako je to moguće, vrlo je jasno. Riječ je o čistoj razmjeni (polu)proizvoda ili naprosto kupnji pojedinih sklopova koji nekom proizvođaču nedostaju. Automobilski su divovi shvatili da je tehnologiju daleko jeftinije od nekoga kupiti ili se mijenjati za nešto što

posjeduješ, nego da razvijaš sam. Ako je to tako u najvećim svjetskim kompanijama, nema razloga da se na taj način ponašaju i mali i srednji poduzetnici.

Jedan od načina ostvarivanja razvoja u zajedništvu je i sve poznatije povezivanje malih i srednjih poduzetnika u cluster (klaster) koji predstavljaju prostorno koncentrirane i međusobno povezane gospodarske i ostale zainteresirane subjekte određene djelatnosti, recimo, u drvenoj industriji od drva u šumi i pilana, preko dizajnera i stolara u tvornici namještaja, pa sve do distributera, trgovca i konačnog kupca, potrošača. Model clustera je, dakle, novi globalni model razvoja malih i srednjih poduzetnika, a njihov doprinos u razvoju maloga gospodarstva iznimno je velik osobito u zemljama gdje su ekonomske mjere i programi u funkciji razvoja maloga gospodarstva, sve bitnijeg za dinamičan razvoj i rast ukupnoga gospodarstva zemlje.

Faza uvođenja proizvoda na tržište

Ovom fazom se proizvod definitivno lansira na tržište i ona upravo predstavlja "rođenje" proizvoda i njegov dolazak na svijet. Svijet proizvoda svijet je nemilosrdnih tržišnih, ponajčešće izrazitih konkurentskih odnosa koji ga nastoji odmah ukloniti s tržišta, jednako kao što čitav niz virusa i bakterija napada nejak organizam novorođenčeta. U dijete mogu biti genetski ugrađeni obrambeni mehanizmi, a znamo kako postoji i učinkovita zdravstvena zaštita temeljena na cjepivima, antibioticima i ostalom zdravstvenom preventivom. S druge strane, u proizvod mogu pak biti ugrađeni promišljeni marketinški naponi koji, također, pridonose samoodržanju proizvoda na tržištu.

Dakle, poput obitelji koja mora za svoje još nerođeno dijete izvršiti sve pripremne radnje da bi se ono odmah po rođenju moglo egzistencijalno osigurati, pa i medicinskog osoblja koje mora izvršiti sve mjere medicinske preventive kako bi porođaj protekao u najboljem redu, tako i poduzetnik mora osigurati činitelje proizvodnje u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu, pripremiti kanale distribucije, izraditi plan promocijskih aktivnosti itd. Proizvod, znači, pri lansiranju na tržište mora biti doveden u stanje, uvjetno rečeno, besprijekornosti, kako bi mogao odmah privući potencijalne kupce i progresivno krenuti krivuljom životnog ciklusa proizvoda.

Uvođenje, odnosno lansiranje proizvoda na tržište predstavlja fizičko pojavljivanje proizvoda na tržištu.

On, doduše, već tržištu može biti (pre)poznat na temelju prethodnih promocijskih aktivnosti, no sada je on i fizički prisutan na prodajnim mjestima. Drugim riječima, počinje proces njegove komercijalizacije, što u svojoj biti znači da proizvod mora započeti vraćati u njega uložena financijska sredstva, te stvarati odgovarajuću dobit. Naravno, to se ne događa odmah, već tek po ispunjenju određenih ekonomskih pretpostavki o kojima će kasnije biti nešto više riječi. Ukoliko je riječ o potpuno novom proizvodu za potrošača, poduzetnički

subjekti moraju razviti tzv. primarnu potražnju, odnosno potražnju za vrstom, a ne markom proizvoda.

Kako bi se uvođenje proizvoda na tržište provelo na valjan način, potrebno je prethodno odrediti točno vrijeme lansiranja proizvoda (ovisno o stupnju gotovosti za neometanu proizvodnju, visini zaliha starih proizvoda, procijenjenih akcija konkurencije itd.), zatim odrediti prostorno obuhvaćeni ciljni dio tržišta (lokalnog, regionalnog, zonalnog, nacionalnog ili međunarodnog tržišta) na kojem će se penetrirati s novim proizvodom (ovisno o veličini i potencijalu konkretnog dijela tržišta, organiziranosti prodaje i razvijenosti kanala distribucije, prisutnosti konkurencije, prodajnim i distribucijskim troškovima, mogućnostima promocije itd.), odrediti velike kupce na prethodno određenim ciljnim tržištima (primjerice, veliki trgovinski subjekti i robne kuće), te, konačno, odrediti strategiju i taktiku nastupa na ciljnom tržištu.

U proizvodnju, dakle i uvođenje proizvoda KZK na tržište, naš je poduzetnik krenuo odmah po završetku Međunarodnog sajma za inovacije INOVA 2006. godine u Osijeku, gdje je, kako već rekosmo, dobio brončanu medalju. Medijski je bio dobro popraćen, a na prodajnim mjestima u poljoprivrednim apotekama se i danas nalaze posteri tog proizvoda, no očito je potrebno više poraditi na boljoj distribuciji, a time i na oglašavanju proizvoda. Naš poduzetnik namjerava proširiti prodaju na Posavinu i neka mjesta na moru, gdje obitavaju komarci. Proizvod zapravo nema konkurenciju, jer se slični proizvodi ne proizvode niti u svijetu niti u nas, tako da su mogućnosti za njegovu prodaju uistinu vrlo velike, naravno dok komarci postoje i predstavljaju napast za čovjeka. Naš poduzetnik može samostalno u svojem servisu proizvoditi 30-50 komada proizvoda KZK i još ne razmišlja o njegovoj masovnoj proizvodnji, ali razmišlja o njegovoj modifikaciji, konkretno da se KZK pokreće na motorni pogon.

U cilju izbjegavanja tržišnog rizika, ponekad se proizvod uvodi na tržište stupnjevano. To znači kako se proizvod prethodno uvodi ciljano na tek određena, obično proizvođaču bliža prostorno obuhvaćena tržišta, a tek kasnije se širi tzv. prostiranjem. Za proizvod je, međutim, najvažnije da ga u ovoj fazi prihvate potrošači na tržištu, jer o tome gotovo isključivo ovisi i njegova daljnja egzistencija. Time se jednostavno materijaliziraju svi marketinški naponi koji su uloženi u prve dvije faze životnog ciklusa proizvoda, odnosno u fazu stvaranja ideje o proizvodu i fazu razvoja proizvoda. Ovisno o uspješnosti ili, bolje rečeno, o stupnju novosti ideje o proizvodu, te uloženi napora u njegov inovativni kvantitativni i kvalitativni razvoj, proizvod će imati uspješno uvođenje na tržište, bez obzira što će ga konkurencija svim silama nastojati izbaciti iz tržišnog natjecanja.

Međutim, valja istaknuti još nešto što je od izuzetnog značenja u fazi uvođenja proizvoda, a odnosi se, ponajprije, na određivanje cijene novolansiranog proizvoda i posljedica koje iz nje proizlaze. Naime, poduzetnički subjekt se u fazi uvođenja proizvoda može, načelno prikloniti jednoj od dviju poznatih cjenovnih strategija:

- a) strategiji penetracije na tržište (penetracijske cijene),
- b) strategiji "pobiranja vrhnja".

Prvi je slučaj poseban po činjenici što se cijena proizvoda utvrđuje na razmjerno niskoj razini, a koja je nerijetko čak i najniža u odnosu na konkurentske cijene istovrsnih proizvoda. Ekonomsko se razmišljanje u ovom slučaju svodi na stvaranje razmjerno velike početne prodaje proizvoda na uštrb smanjenja prodaje konkurentskih proizvoda, što će bez obzira na razmjerno nisku prodajnu cijenu proizvoda pridonijeti, ipak, razmjerno velikom prihodu od prodaje. Na taj se način očekuje brzo osvajanje tržišta, odnosno konkretnije tržišnog udjela na račun izravnih konkurenata, nakon čega će postojeće stanje biti potrebno održavati, jer se ubrzo mogu svakako očekivati protuudari konkurenata. Pretpostavke za provedbu ove strategije ponajčešće su sljedeće:

- razmjerno veliko i raznoliko tržište,
- razmjerno velika postojeća ili očekivana konkurencija približno jednako kvalitetnih proizvoda,
- razmjerno velika osjetljivost potrošača u odnosu na cijene,
- raspoloživi proizvodni kapaciteti za masovnu proizvodnju i korištenje njezinih pozitivnih ekonomskih učinaka.

Dakle, ova strategija, koja je potpuno oprečna strategiji "pobiranja vrhnja", treba u konačnici ostvariti financijske efekte u dugom vremenskom razdoblju, iako su značajni financijski efekti mogući i u kratkom razdoblju, ukoliko niske penetracijske cijene djeluju na stvaranje masovne potražnje. To, drugim riječima, znači kako je pritom nužno da su potrošači jako osjetljivi na promjenu cijena, odnosno da povećavanjem cijena počinju kupovati proizvode konkurenata čiji su proizvodi jeftiniji. Važno je pritom istaknuti kako strategija penetracije predstavlja i izrazito moćno sredstvo u konkurentskoj borbi, naravno ukoliko poduzetnički subjekt povećanjem proizvodnosti, racionalnosti i efikasnosti rada uopće može ovu strategiju i primjenjivati.

U drugom slučaju, dakle slučaju strategije "pobiranja vrhnja", obično je riječ ili o potpuno novom proizvodu, dakle monopolskom položaju na tržištu, ili je pak riječ o proizvodu koji u odnosu na postojeće konkurentske proizvode na tržištu ima izrazite kvalitativne i druge značajke koje mu daju velike i značajne prednosti, osobito u psihi potrošača. Ekonomsko razmišljanje u ovom slučaju ide u pravcu ostvarenja prihoda od prodaje koji će biti temeljen na razmjerno visokoj cijeni proizvoda, a koja će, uvjetno rečeno, "poništiti" razmjerno nižu količinu proizvoda koja će se očekivano moći prodati. Pretpostavke za provedbu ove strategije jesu sljedeće:

- razmjerno manje i homogenije tržište,
- razmjerno mala konkurencija, a u krajnjoj situaciji i monopol poduzetničkog subjekta,
- razmjerno mala osjetljivost potrošača u odnosu na cijene,
- razmjerno manje raspoloživi proizvodni kapaciteti.

Dakle, strategija "pobiranja vrhnja" u biti je agresivna cjenovna politika, a karakterizirana je razmjerno visokim "agresivnim" cijenama u početnoj fazi krivulje životnog ciklusa proizvoda (faza uvođenja proizvoda na tržište), koja je djelomice i rezultat nastojanja pokrivanja izrazito visokih troškova promocije. Odluka za provedbu ove cjenovne politike gotovo je uobičajena u slučajevima kada u početnoj fazi krivulje životnog ciklusa proizvoda potrošači nisu osjetljivi na povećanje cijena, osobito iz razloga što osobito ne postoji odgovarajući zamjenski proizvod. Ovo je u najvećem broju slučajeva svojstveno proizvodima koji pred-

stavljaju potpune inovacije, zatim izrazito modne proizvode, kao i proizvode koje pripadaju kategoriji prestižne potrošnje. Dobar primjer za to je slučaj više-manje dječje konzole *PlayStation* koju je u nekoliko verzija razvio i lansirao japanski *Sony*.

Osim dvije prethodno opisane strategije cijena, postoji i tzv. strategija diferencijacije cijena koja se može provesti na sljedeće načine:

1. prema modelima proizvoda (različite cijene za različite izvedbe istog automobila),
2. prema vremenskim razdobljima (cijene u sezoni i izvan sezone u hotelima),
3. prema segmentima potrošača (cijene za djecu, odrasle, umirovljenike u sredstvima javnog prijevoza),
4. prema prodajnim područjima (različite cijene na različitim tržištima, što prakticiraju proizvođači automobila kada ulaze na tržišta pojedinih država),
5. prema uvjetima plaćanja (popusti za plaćanje unaprijed),
6. prema ostvarenoj prodaji (popusti na kupljenu količinu),
7. prema distribucijskim troškovima (popust ako se koristi vlastiti prijevoz) te
8. prema posebnim prodajnim uvjetima (popust ukoliko se proizvod kupi zajedno s nekim drugim proizvodom).

U svakom slučaju poduzetnički subjekt prije lansiranja proizvoda na tržište mora na temelju prethodno navedenih pretpostavki pozicionirati svoj proizvod u odnosu na konkurenciju, naravno ukoliko ona postoji, iz čega će nedvojbeno rezultirati i cjenovna politika poduzetničkog subjekta. O tome je više napisano u knjizi "Marketinško planiranje" u okviru biblioteke "Marketing za poduzetnike" kojoj i ova knjiga pripada.

S druge strane, znatnije povećanje kvalitete proizvoda može pratiti i razmjerno veće povećanje cijene, jer se kupci ipak nastoje ponašati po izreci "nisam dovoljno bogat da kupujem jeftine stvari". Načelno, postoji devet mogućih strategija koje proizlaze iz međuodnosa cijene i kvalitete (slika 7).²

Slika 7. **Devet strategija cijena/kvaliteta**

		Cijena		
		Visoka	Srednja	Niska
Kvaliteta	Visoka	Strategija visoke cijene	Strategija visoke vrijednosti	Strategija najveće vrijednosti
	Srednja	Strategija precjenjivanja	Strategija prosječne vrijednosti	Strategija primjerene vrijednosti
	Niska	Strategija obmane	Strategija lažne uštede	Strategija uštede

² Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb 2001., str. 496.

Sljedeće oko čega se mora voditi velika pozornost, jest činjenica da faza uvođenja proizvoda na tržište načelno zahtijeva razmjerno visoka ulaganja u promociju proizvoda, oglašavanje ponajprije, već iz razloga što se njome želi informirati tržište, odnosno stvarni potrošači konkurentskih proizvoda, kao i relativni nepotrošači o pojavi proizvoda na tržištu i upoznati ih sa svim njegovim svojstvima i značajkama. Istodobno, prihod od prodaje u fazi uvođenja proizvoda ponajčešće je manji od troškova promocije i drugih marketinških troškova, što kao financijski rezultat stvara privremeni gubitak (slika 3.), koji, očekuje se, poduzetnički subjekt mora vremenski uspješno premostiti. Poteškoće vrlo često proizlaze i iz distribucije proizvoda, jer je trgovina obično nesklona vezivati svoja financijska sredstva u naručivanje tržištu još nepoznatih proizvoda.

Tragom rečenoga, jednostavno je moguće zaključiti kako ova faza zahtijeva izuzetnu pozornost poduzetnika, a napose u marketinškom smislu. Ova pozornost, usporedimo ponovno, treba biti gotovo jednaka onoj koju sretni roditelji pružaju svakom pokretu svojeg tek rođenog djeteta.

Faza rasta proizvoda

Ukoliko se u fazi uvođenja novi proizvod na tržištu dokaže, to ujedno znači da su stvorene pretpostavke za njegov ubrzani rast. To znači da ga je prihvatio značajni krug potrošača i da on njima vjerojatno uspješno zadovoljava potrebe koje su ih ujedno i motivirale na kupnju. Prema tome, temeljni cilj poduzetničkog subjekta u ovoj fazi jest da razvije selektivnu potražnju za konkretnim proizvodom, što svoje uporište obično ima u daljnjem razvijanju poznatosti marke proizvoda. Može se očekivati, također, da će novostvoreni kupci svoja pozitivna iskustva s proizvodom prenositi članovima skupinama u kojima se kreću (članovima šire obitelji, susjedima, prijateljima i sl.) pomoću već spomenute propagande "od-usta-do-usta", što ujedno znači da je u ovoj fazi moguće smanjiti izdatke za promociju. Zahvaljujući kontinuiranom povećanju prodaje, dolazi do kontinuiranog povećanja proizvodnje, čime dolazi do smanjenja jediničnih troškova, a u krajnjoj liniji, zbog znatnijeg povećanja prihoda u odnosu na marketinške troškove, osobito one promocijske, dolazi i do stvaranja dobiti, koja u ovoj fazi, u odnosu na ostale faze životnog ciklusa, čak može biti najveća tijekom cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda. Prema tome, u ovoj je fazi moguće govoriti o svojevrsnoj komercijalizaciji proizvoda.

Komercijalizacija proizvoda predstavlja onaj trenutak u provedbi politike proizvoda kada proizvod treba započeti vraćati sredstva uložena u njegovo istraživanje i razvoj stvarajući prihod kroz prodaju na tržištu, odnosno u krajnjoj liniji dobit.

U ovoj fazi, ne treba zaboraviti, poduzetnički subjekt treba činiti i velike napore da se, sada na tržištu već razmjerno poznatim proizvodom, zauzme što je moguće veći dio raspoloživih kanala distribucije, naravno onih koji pružaju najbolje mogućnosti za brz i neometan protok proizvoda do krajnjeg potrošača. Konkurencija, osobito izazvana gubljenjem daljnjeg broja potrošača i slabljenjem svoje financijske moći, i u ovoj fazi može činiti snažne protuudare.

Faza zrelosti proizvoda

U fazi zrelosti je očito kako je proizvod završio svoj "pubertet" i da pred njim, barem načelno, predstoji stalozhen i miran nastavak egzistencije na tržištu. Ovo je, dakle, točka za koju bi poduzetnički subjekt želio da se otegne u beskonačnost po već opisanoj idealnoj krivulji životnog ciklusa proizvoda. Kao i čovjek koji bi se ulaskom u zrelu dob trebao ponašati na način da vodi računa o svojem zdravlju izbjegavanjem svih utjecajnih činitelja rizika koji njegovo zdravlje mogu narušiti, proizvod u fazi zrelosti treba povremenim istraživanjima repositionirati u odnosu na konkurentske proizvode, a ukoliko se na tržištu ne zamijete ili se barem ne očekuju potezi konkurencije, tada je nužno elemente marketinškog miksa održavati na jednakoj kvalitativnoj razini. Pozicioniranje proizvoda pritom zapravo znači utvrđivanje mjesta proizvoda na zamišljenoj rang-listi međusobno konkurentskih proizvoda u svijesti potrošača. Prema tomu, neki veći zahvati u elemente marketinški miks nisu baš osobito poželjni. To jednako vrijedi i za sâm proizvod na kojem u toj fazi, osim u slučaju kada rezultati povremenih istraživanja to ne ukazuju, nije uputno činiti zahvate na promjeni ambalaže, dizajna, svojstava ili slično. Jednako kao i u fazi rasta proizvoda, cilj poduzetničkog subjekta u ovoj fazi jest daljnje razvijanje selektivne potražnje za konkretnim proizvodom.

Prodaja proizvoda je u fazi zrelosti proizvoda stabilizirana na određanoj razini, što znači da je u određenom smislu došlo do zasićenja tržišta konkretnim proizvodom i ne može se očekivati da će doći do njezina čak i malenog povećanja.

Grafički gledano, krivulja životnog ciklusa proizvoda dosegla je svoje tjeme (vrh) o čijoj zaobljenosti ovisi kada će krivulja poprimiti padajući oblik.

U cilju što uspješnijeg vođenja proizvoda, marketinška strategija u ovoj fazi ne smije biti usmjerena samo na održavanje postojeće pozicije koja vodi u stagnaciju, već prije svega na održavanje vitalnosti proizvoda. Temeljne moguće strategije u toj fazi su sljedeće:

1. Modifikacija tržišta kroz sljedeće mogućnosti:
 - a) tražiti nova tržišta ili nove tržišne segmente koji se još nisu susreli s proizvodom,
 - b) traženje mogućnosti za stimuliranje raznolike upotrebe istog proizvoda od već postojećih kupaca (npr. proizvođači hrane uz proizvod dijele i nekoliko recepata kako bi se proširila upotreba proizvoda),
 - c) prestrojavanje proizvoda, kako bi se povećala prodaja (npr. sa segmenta srednje na segment mlađe generacije potrošača).
2. Modifikacija proizvoda predstavlja pokušaj da se izađe iz dosadašnjeg uobičajenog načina prodaje i to promjenama osobina proizvoda koje će privući nove kupce ili raznolikijom upotrebom istog proizvoda. Ovaj oblik strategije može se javiti u sljedećim vidovima:
 - a) Strategija poboljšanja kvalitete, a odnosi se na povećanu funkcionalnost proizvoda (npr. trajnost, brzina, okus i sl.). Djelotvornost ove strategije može se ostvariti uz nekoliko uvjeta:
 - da se proizvodu stvarno poboljša kvaliteta,
 - da kupci povjeruju tvrdnji o poboljšanju kvalitete,
 - da dovoljan broj potrošača potvrdi poboljšanje kvalitete,

- b) Strategija poboljšanja osobina se odnosi na dodavanje novih karakteristika proizvodu da bi se povećala njegova svestranost, praktičnost, sigurnost i sl. Ovakva se poboljšanja razlikuju od poboljšanja koja se odnose na kvalitetu, a imaju određene prednosti:
- razvijanje novih funkcionalnih osobina jedno je od najuspješnijih sredstava pri stvaranju slike o naprednosti i vodstvu poduzetničkog subjekta na tržištu,
 - funkcionalne osobine su najelastičnije konkurentsko oruđe, zato što se brzo prilagođavaju, brzo se mogu ispustiti i njihovi troškovi su vrlo mali,
 - funkcionalne osobine dopuštaju poduzetničkom subjektu da stekne veliku prednost u odabranim marketinškim segmentima,
 - funkcionalne osobine često poduzetničkom subjektu donose besplatan publicitet,
 - funkcionalne osobine stvaraju značajnu prodajnu snagu i privlače distributera.
- Temeljni nedostatak ovakvog načina poboljšanja osobina proizvoda je što ih konkurencija može lako kopirati.
- c) Strategija poboljšanja stila se odnosi na poboljšanje estetskih osobina proizvoda u odnosu na njegovu funkcionalnu privlačnost. Ova strategija, međutim, donosi i određene probleme jer promjene u stilu obično znače prekidanje s dosadašnjim stilom, a to je rizik zbog gubitka onih kupaca kojima se on sviđao. S druge strane, postoji opasnost i od neprihvatanja novog stila, jer je teško predvidjeti hoće li ga i tko prihvatiti.
3. Modifikacija marketinškog miksa - uzima u obzir mogućnost stimuliranja prodaje izmjenom jednog ili više elemenata marketinškog miksa. Najveće mogućnosti pruža sniženje cijena kao način da se prodre u nove segmente tržišta i da se privuku potrošači istog proizvoda druge marke. Ne smije se, također, zanemariti ni mogućnost iznalaženja izuzetno uspjelog oglašavačkog apela kako bi se privukla pozornost i naklonost kupaca. Aktivniji i izravniji način privlačenja potrošača moguće je postići i preko privlačne promocije putem darova, konkurentnosti i obrade tržišta. Širi izlaz na tržište često se može omogućiti i odobravanjem rabata i popusta.

Faza starenja i odumiranja proizvoda

Uzroci zbog kojih dolazi do pojave zasićenja na tržištu mogu biti različiti, a najčešći su sljedeći:

- a) postoji mogućnost da izostane potražnja, budući da određena svojstva proizvoda vremenom izgube svoju nekadašnju privlačnost za potrošača,
- b) može se pojaviti novi konkurentski proizvod, koji više odgovara potrebama potrošača ili je jeftiniji, odnosno bolji, što u tom slučaju otežava daljnju prodaju proizvoda koji je nekad bio dobar i potrošaču prikladan,
- c) konkurentski proizvod može iznenada steći odlučujuću prednost, bilo zbog aktivnije prodajne politike, bilo zbog uspješnije marketinške strategije.

U normalnoj situaciji, poznavajući i uvažavajući koncepciju životnog ciklusa proizvoda, poduzetnik ne bi trebao biti iznenađen činjenicom zasićenja proizvoda na tržištu i opadanja njegove prodaje.

Poduzetnik koji u potpunosti uvažava marketing kao poslovnu koncepciju, u krajnjoj liniji i kao svojevrsnu filozofiju, u fazi zrelosti proizvoda već će činiti napore u pravcu lansiranja novog proizvoda koji je rezultat kontinuiranog upoznavanja i istraživanja tržišta kao i na njemu kontinuiranog tehnološkog razvoja proizvoda.

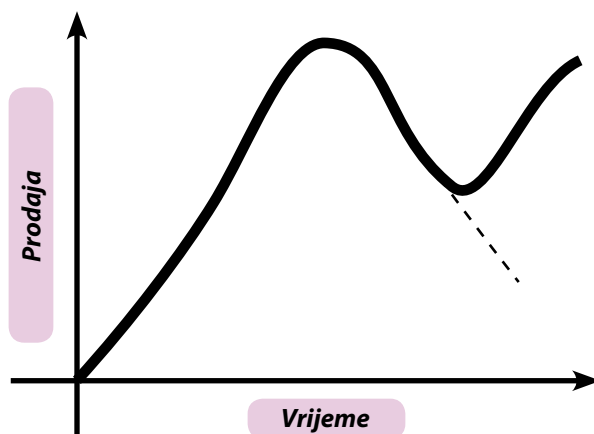
Naime, jednako kao što čovjek ima prirodnu zadaću reprodukcije svoje vrste, tako i poduzetnik ima poslovnu zadaću da svoj rast i razvitak temelji na uvijek novim proizvodima. Naravno, bitna je pretpostavka da svaki novi, istovrsni proizvod po svojim svojstvima i značajkama bude na višoj kvalitativnoj razini od prethodnog. Kada poduzetnik uoči da je krivulja životnog ciklusa prešla u svoju opadajuću putanju, nema zapravo nikakvih smetnji za lansiranje novog proizvoda koji će zamijeniti postojeći. Naravno, novi proizvod bi već u međuvremenu trebao biti razvijen i spreman za lansiranje na tržište.

Kada proizvod krene opadajućim dijelom krivulje životnog ciklusa, poduzetnik neizostavno mora reagirati istraživanjem, ponajprije izravno usmjerenim na istraživanje elemenata marketinškog miksa. Naime, ponajprije je nužno objektivno ustanoviti razlog(e) opadajućeg kretanja krivulje životnog ciklusa proizvoda. Razlozi tomu mogu biti uistinu raznovrsni, jer mogu počivati u jednom ili u nekoliko, pa čak i u svim elementima marketinškog miksa. Tako je vrlo vjerojatno da je na tržištu prisutna ozbiljna i respektabilna konkurencija za kojom proizvod konkretnoga poduzetničkog subjekta zaostaje u jednom ili više elemenata marketinškog miksa. Tako primjerice, konkurenti mogu imati kvalitetniji, bolje dizajnirani ili atraktivnije ambalažirani proizvod, s nižom cijenom, koji je za potrošače prihvatljivije distribuiran i kojeg prati znatno veća i kvalitetnija promocija.

Kada poduzetnik ustanovi razlog opadanja krivulje životnog ciklusa proizvoda, potrebno je donijeti odluku hoće li se taj razlog pokušati otkloniti ili će se, pak, proizvod prepustiti njegovoj sudbini. Nije potrebno previše obrazlagati da spomenuti proces istraživanja treba obaviti u što je moguće kraćem vremenu, kako bi se eventualne intervencije u pojedine elemente marketinškog miksa, a koje obično gotovo uvijek zahtijevaju podosta vremena, mogle pravodobno izvesti, dok proizvod nije na krivulji životnog ciklusa došao već u stanje agonije, a to je trenutak kada se krivulja počinje neumoljivo primicati vodoravnoj osi, odnosno osi apscise.

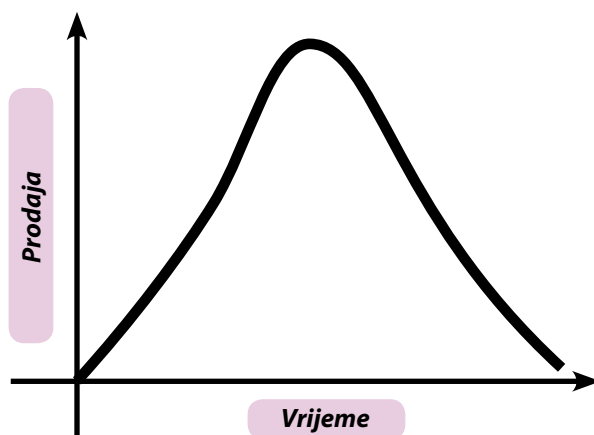
Načelno, dakle, poduzetnik može učiniti tri moguće raspoložive radnje: Prva je mogućnost da se na temelju rezultata istraživanja izvrše brze i učinkovite intervencije u element(e) marketinškog miksa kako bi se proizvod učinio konkurentnijim na tržištu i čime se zapravo želi ispraviti krivulja životnog ciklusa u smislu da ponovo krene u fazu rasta i nakon toga, naravno, u fazu zrelosti (slika 8). Ovaj se postupak u teoriji i praksi marketinga najčešće naziva revitalizacija ili ožvljavanje proizvoda, odnosno njegove krivulje životnog ciklusa. Navedeno, da se podsjetimo na usporedbu sa životom čovjeka, podsjeća na ozbiljnu bolest pojedinca, koja se istraživanjem njezinih uzroka i odgovarajućim liječenjem uspješno sanira i vrati tog pojedinca u normalan, pa čak i aktivniji život.

Slika 8. Prikaz revitalizacije proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda



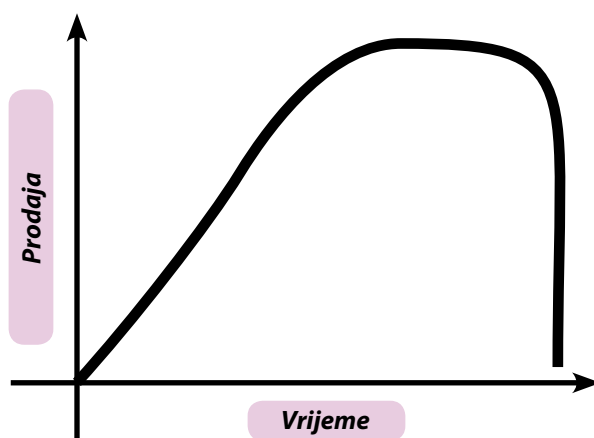
Druga je mogućnost da se proizvod prepusti njegovoj sudbini, što znači da će se proizvod najvjerojatnije sve manje i manje prodavati, jer će ga i najvjerniji potrošači napuštati, što će rezultirati i sve manjom proizvodnjom, da bi u konačnici ona u potpunosti bila i obustavljena. U usporedbi sa životom čovjeka u ovom bismo slučaju mogli govoriti o prirodnoj smrti proizvoda. Ovaj je slučaj prikazan na slici 9. i može se javiti u slučajevima kada poduzetnik još nema novi proizvod koji bi postojeći mogao na tržištu uspješno zamijeniti, odnosno kada faza razvoja novog proizvoda nije još u cijelosti završena i on se objektivno još ne može lansirati, jer bi to moglo prouzročiti veću štetu nego korist. U okviru ove mogućnosti prilično je često činiti i radnje koje podsjećaju na klasičnu rasprodaju, a očituje se ponajčešće u čak i prekomjernom sniženju cijena obično bez pratećih promocijskih napora.

Slika 9. Prikaz prirodnog odumiranja proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda

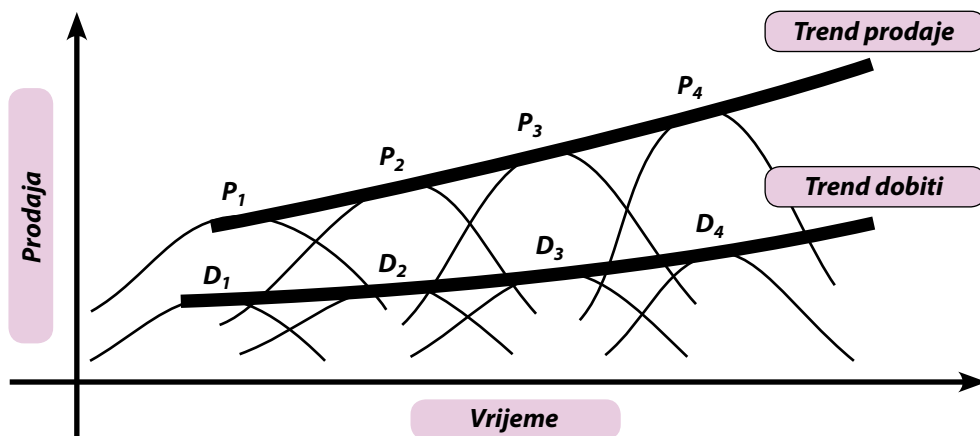


Naposljetku, treća mogućnost koja stoji na raspolaganju poduzetniku jest trenutno obustavljanje proizvodnje proizvoda (slika 10.) koji odumire na krivulji životnog ciklusa proizvoda i uvođenje novog proizvoda na tržište, kako mu postojeći ne bi ni na kakav način konkurirao ili, što je zapravo mnogo važnije, kako ne bi stvarao zbrku u psihi potrošača. To ujedno znači da će se prodavati samo zatečene zalihe proizvoda u poduzetničkom subjektu i u trgovini, a da će se one obnoviti isključivo novim proizvodom koji tek započinje put na vlastitoj krivulji životnog ciklusa proizvoda. Ovaj slučaj, zapravo, neodoljivo podsjeća na proturječni pojam eutanazije, poznat u medicini, kada se teškim i na smrt bolesnim ljudima koji, dakle, nemaju objektivne mogućnosti za ozdravljenje namjerno oduzima život kako bi im se eliminirale patnje i bolovi. Iako je uvriježeno mišljenje da eutanazija u odnosu na ljudski život predstavlja protuzakonitu pa čak i kriminalnu radnju, u marketingu u odnosu na smrtno bolesni proizvod predstavlja, dapače, često poželjnu radnju.

Slika 10. "Eutanazija" proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda



Sigurno je, međutim, da poduzetnik mora u svakom trenutku poznavati položaj svih svojih proizvoda na krivulji životnog ciklusa proizvoda, a već smo prethodno istaknuli kako gledano za svaki pojedinačni proizvod valja nastojati neprekidno raditi na njegovu marketinškom, pa onda i tehnološkom zamjenjivanju. To znači da se na temelju istraživanja tržišta, a potom i na temelju tehničko-tehnološkog razvoja proizvoda neprekidno trebaju osmišljavati novi proizvodi na sve većoj upotrebnoj i kvalitativnoj razini. Na taj način će poduzetnik biti neprekidno u stanju zadovoljavati potrošače na tržištu na sve višoj i višoj razini, uspješno odolijevati izravnim i neizravnim napadima konkurencije, a naposljetku i sebi osiguravati siguran financijski rast. Naime, kada se u krivulje životnog ciklusa istovrsnih proizvoda koje u određenom smislu i vremenski gledano slijede jedna drugu, ucrtaju i pripadajuće krivulje dobiti, koje ponovno vremenski gledano, više ili manje izravno proizlaze iz krivulja životnog ciklusa proizvoda, moguće je njihovim poravnanjem ustanoviti blag, ali kontinuiran rast dobiti, što i jest cilj poduzetnika (vidi sliku 11.). Ne smijemo zaboraviti kako je pritom temeljni cilj zadovoljenje potreba potrošača, koji je najvjerojatnije također ispunjen, jer se u protivnom krivulje životnog ciklusa koje ujedno oslikavaju i prodaju proizvoda ne bi za svaki novi proizvod kretale na višoj razini.

Slika 11. **Financijski rast temeljen na neprekidnom razvijanju novih proizvoda**

Očito je da se na temelju svega do sada iznesenog u okviru ove točke može zaključiti sljedeće:

Koncepcija životnog ciklusa proizvoda predstavlja iznimno značajno sredstvo u vođenju marketinške politike, a potom i cjelokupne poslovne politike poduzetničkog subjekta.

I ne samo to. Poznavajući bit ove koncepcije, a uz raspoloživu informatičku potporu, poduzetnički subjekt biva u stanju pravodobno reagirati na sve eventualne promjene koje se evidentno mogu pojaviti unutar njega kao i u njegovom okruženju.

Najvažniji problem koji se javlja prigodom provedbe koncepcije životnog ciklusa proizvoda u poduzetničkoj praksi jest problem objektivnog praćenja proizvoda na njegovoj krivulji životnog ciklusa. Naime, ovdje se javljaju određena ograničenja koja ponajprije proizlaze iz sljedećeg:

- raspoloživost, ažurnost i točnost objektivno potrebnih podataka,
- kontinuiranost praćenja krivulje životnog ciklusa proizvoda,
- nedefiniranost mjesta odlučivanja u svezi s uočenim kretanjima i problemima na krivulji životnog ciklusa proizvoda,
- nedostatak informatičke potpore.

Valja prethodnome pridodati i činjenicu kako u svezi s praćenjem proizvoda načelno postoje i dva pristupa:

- a) subjektivni, koji je utemeljen na mišljenju i iskustvenim spoznajama pojedinaca ili skupina,
- b) objektivni, koji je utemeljen na primjeni različitog matematičko-statističkog instrumentarija.

Očito je kako nije osobito potrebno isticati nedvojbene prednosti drugonavedenoga pristupa, međutim njega je ipak neprimjereno očekivati osobito u manjim poduzetničkim subjektima.

Naposlijetku, držimo potrebnim istaknuti kako je bitno pojmovno razlikovati životni ciklus proizvoda od životnog vijeka proizvoda, s jedne, te vijeka trajanja proizvoda, s druge strane. Naime, na temelju do sada rečenog, očito je kako životni ciklus proizvoda valja promatrati sa stajališta poduzetničkog subjekta, proizvođača konkretnog proizvoda i da životni ciklus proizvoda traje zapravo od stvaranja ideje, preko njegova razvoja, uvođenja na tržište, sve do njegova odumiranja i nestanka s tržišta. Ovo vrijeme, dakle, može biti razmjerno dugo, jer postoje proizvodi koji se na tržištu, uz možda tek manje modifikacije na tržištu, nalaze već ne samo godinama nego i desetljećima. S druge strane, životni vijek proizvoda valja promatrati sa stajališta kupca, odnosno potrošača. To je vrijeme koje se odnosi na razdoblje od kupnje proizvoda do njegove fizičke potrošnje. Prema tomu, životni ciklus Coca-Cole uključuje vrijeme od pojave ovog napitka 1886. godine do današnjih dana, dok životni vijek predstavlja vrijeme od trenutka kupnje limenke ovog napitka, primjerice, u samoposluzi do njegovog ispijanja, pretpostavimo negdje na izletu u prirodi. Vijek trajanja, pak zapravo predstavlja vrijeme (konkretnije datum) do kojeg se sukladno natpisu proizvođača na limenci, sadržaj limenke Coca-Cole može popiti bez bojazni za zdravlje potrošača, što znači da proizvođač do navedenog datuma jamči higijensku, zdravstvenu i svaku drugu ispravnost ovog proizvoda.

Pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:

- *Imate li spoznaju o činjenici da svi vaši proizvodi/usluge imaju svoj zasebni životni ciklus?*
- *Možete li za svaki vaš proizvod/uslugu odrediti u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi?*
- *Imate li u vašem proizvodnom/uslužnom programu i dugovječne proizvode?*
- *Jeste li razmišljali o mogućim izvorima ideja za nove proizvode? Koji bi od tih načina vama bio najprihvatljiviji?*
- *Jeste li već napravili svojevrsnu benchmarking analizu, a da niste niti bili svjesni da to činite? Ako niste, što vas priječi da to učinite?*
- *Provodite li, barem u nekom najjednostavnijem obliku, tehnološka istraživanja potrebna za razvoj novih proizvoda?*
- *Jeste li već razmišljali o povezivanju Vašeg poduzetničkog subjekta u neki od mogućih clustera?*
- *Bez obzira kakav biste novi proizvod osmislili, jeste li skloniji primjeni cjenovne strategije penetracijskih cijena ili "skidanja vrhnja"?*
- *Primjenjujete li strategiju diferenciranja cijena? Koju od u tekstu prethodno navedenih?*
- *Možete li vaše proizvode/usluge razvrstati prema međuodnosu cijena/kvaliteta? Ima li među njima onih koji se mogu svrstati pod strategiju najveće vrijednosti, ali i onih koji se mogu svrstati pod strategiju obmane?*
- *Možete li procijeniti koliki se postotak vaših proizvoda/usluga nalazi u fazi rasta?*
- *Koju biste strategiju modifikacije, po vašem mišljenju, najprirodnije mogli upotrijebiti za vaše proizvode/usluge – strategiju modifikacije, strategiju proizvoda ili strategiju marketinškog miksa?*
- *Možete li procijeniti koliki se postotak vaših proizvoda/usluga nalazi u fazi starenja, odnosno odumiranja?*

3. **INSTRUMENTARIJ POLITIKE PROIZVODA**

Poduzetnički subjekti pod utjecajem promjena na tržištu trebaju graditi aktivan odnos prema proizvodu. Navedeno se oblikuje u politiku proizvoda pod kojom se podrazumijeva skup kriterija i načela na temelju kojih se vrši odlučivanje o planiranju i razvoju proizvoda kao elementu marketinškog miksa.

Politikom proizvoda obuhvaćena su načela i kriteriji među kojima dominira briga o kvaliteti proizvoda, dizajnu, marki proizvoda, pakovanju, predprodajnim i postprodajnim uslugama. Inovativna politika proizvoda realizira se najčešće preinakama i prilagođavanjem postojećih, ali i stvaranjem potpuno novih proizvoda.

Politika proizvoda u tržišnim uvjetima gospodarenja predstavlja sastavnicu, a u izvjesnom smislu i polazište poslovne kao i razvojne politike čitavog poduzetničkog subjekta. Politika proizvoda određenog poduzetničkog subjekta predodređena je odgovarajućim činiteljima, od kojih su najvažniji sljedeći:

- a) djelatnost poduzetničkog subjekta,
- b) vrsta proizvodnje (monoproizvodnja, multiproizvodnja),
- c) širina i dubina proizvodnog programa,
- d) prosječna razina kvalitete proizvoda unutar proizvodnog programa,
- e) politika proizvoda konkurentskih poduzetničkih subjekata.

Politika proizvoda predstavlja skup kriterija i načela na temelju kojih poduzetnički subjekt odlučuje o korištenju proizvoda kao elementa njegova marketinškog miksa.

Politika proizvoda se operacionalizira skupom aktivnosti vezanih za realizaciju ekonomsko-tržišnih aspekata politike proizvoda, a u organizacijskom smislu odgovarajućom organizacijskom jedinicom ili zasebnim izvršiteljem u okviru poduzetničkog subjekta. Proces oblikovanja politike proizvoda poduzetničkog subjekta u sklopu njegova srednjoročnog plana razvoja treba se, u načelu, odvijati kroz sljedeće faze:³

- a) analiza dosadašnje politike proizvoda,
- b) tržišna prognoza (domaćeg i inozemnog tržišta),
- c) ocjena mogućih pravaca i intenziteta razvoja i rasta poduzetničkog subjekta,
- d) analiza sadašnjih i budućih resursa poduzetničkog subjekta,
- e) preliminarni prijedlog srednjoročnog plana i politike proizvoda poduzetničkog subjekta,
- f) usklađivanje i konačno utvrđivanje prijedloga srednjoročnog plana i politike proizvoda poduzetničkog subjekta,
- g) određivanje ciljeva i zadaća politike proizvoda i njihova alokacija na nositelje i izvršitelje,
- h) kontrola realizacije politike proizvoda.

Razvoj poduzetničkog subjekta podrazumijeva njegovo neprestano prilagođavanje društvenoj i ekonomskoj okolini, bilo povećanjem kapaciteta, bilo trajnim promjenama u strukturi proizvodnje, bilo njihovom kombinacijom. Tako shvaćen dugoročni razvoj kontinuirana je djelatnost, a ne kampanjski povremeni rad. Njegov je trajni gospodarski cilj, u biti, neprestano povećanje imovine poduzetnika.

Temeljni elementi razvojne politike poduzetničkog subjekta, između ostalih, jesu:

- smjer razvoja (što proizvoditi?) → proizvodni/uslužni program ⇒ istraživanje tržišta
- vrijeme razvoja (kada proizvoditi?) → vrijeme za nastup na tržište
- intenzitet razvoja (koliko proizvoditi?) → obujam proizvodnje i konkurentnost na tržištu
- način razvoja (kako proizvoditi?) → činitelji proizvodnje ⇒ tehničko-tehnološka analiza
- mjesto razvoja (gdje proizvoditi?) → makro i mikrolokacija

Učinkovitost poduzetničkog subjekta može se povećati na tri različita načina:

- a) poslovnim povezivanjem
- b) organizacijskim promjenama
- c) investiranjem.

Egzistencija poduzetničkih subjekata na tržištu u konkurentskim uvjetima gospodarenja ovisi o "sportskim" predispozicijama pojedinog od natjecatelja. Naime, tko u konkurentskoj utrci bude brži u smislu bržeg istraživanja i razvoja novih proizvoda, bržeg prilagođavanja proizvodnje zadatoj inovaciji, te bržeg "marketiranja" novih proizvoda, naravno, uz zavidnu kvalitetu i pristupačnu cijenu proizvoda, taj će u utrci nedvojbeno i pobijediti.

³ Razrađeno prema Obraz, R.: Politika proizvoda, Informativ, Zagreb 1975., idem, str. 8.

Poduzetnički subjekt ne proizvodi proizvode za zadovoljenje vlastitih potreba već za zadovoljenje potreba na tržištu. To istodobno znači kako on svojom politikom proizvoda mora poštovati i zakonitosti koje na tom tržištu vladaju. Da bi se u tome u što je moguće većoj mjeri i uspjelo, mora rezultate svoga rada, dakle proizvode, u što je moguće većem stupnju učiniti tržišno prihvatljivim.

Politika proizvoda, odnosno njezini instrumenti se provode, prije svega, kroz:

- a) inovaciju proizvoda,***
- b) promjene postojećih proizvoda***
- c) izuzimanje iz proizvodnog/uslužnog programa proizvoda/usluga koji ne odgovaraju potrebama i zahtjevima tržištu.***

Pod inovacijom ne podrazumijevamo konkretan pronalazak, odnosno izum, već njihovu aplikaciju u određene čovjeku korisne svrhe. Inovacija po svojim osobitostima može uistinu biti različito shvaćena, ali se u najvećem broju slučajeva pod njom može podrazumijevati kao:

- uvođenje posve novog proizvoda ili njegove značajno više kvalitete (u vrijeme pisanja ove knjige to je, primjerice, bila pojava Microsoftova novog operativnog sustava Windows Vista),
- uvođenje novog proizvodnog postupka ili nove metode prodaje (primjer za to je ambulanta prodaja Family Frosta)
- osvajanje ili otvaranje novog, do sada neosvojenog tržišta ili segmenta tržišta (prodaja proizvoda u inozemstvu, primjerice),
- osvajanje novih izvora sirovina ili poluproizvoda (vezanje s novim dobavljačem).

Inovacija proizvoda se može, kako smo već prethodno ustanovili na stranicama ove knjige, promatrati u dva svoja vida - kao diversificiranje i kao diferenciranje proizvoda. Potonjim se potrošače želi uvjeriti o prednostima vlastitih proizvoda u odnosu na konkurentske. Promjene proizvoda odnose se na moguće aktivnosti vezane za usavršavanje postojećih proizvoda, osobito na svojstva proizvoda, funkcionalnost, kvalitetu, ambalažu, dizajn, oglašavačke konstante, postprodajne usluge i sl. Ovdje se kao mogućnosti pojavljuju tzv. redizajn (redesign) i stajling (styling) proizvoda, te ponovno lansiranje svojedobno napuštenih proizvoda (relaunch).

Za razliku od stajlinga (styling) koji, najjednostavnije rečeno, predstavlja intervenciju u dotjerivanju proizvoda (bolje rečeno, stvaranje iluzije o promjeni proizvoda formalnim intervencijama utemeljenim na umjetnom zastarijevanju proizvoda na tržištu s manipulacijom ponavljanja modnih ciklusa i s prioritarnim ciljem povećanja prodaje proizvoda u uvjetima negativne konjunktura), redizajn predstavlja ponovljeni proces dizajna konkretno postojećeg, ali na krivulji životnog ciklusa proizvoda, već zastarjelog proizvoda. Drugim riječima, redizajn jest proces preoblikovanja proizvoda. Napomenimo pritom, da dizajn predstavlja stvaranje inovacije proizvoda funkcionalnog i namjenskog karaktera. Odnosi se, dakako, isključivo na novi proizvod.

Ponovno lansiranje već napuštenih proizvoda, moguće je osobito kod nekih proizvoda. Prije svega, svi modni proizvodi podložni su konjunkturnim modnim ciklusima, te se njihovo ponovno lansiranje, vrlo često javlja kao instrument politike proizvoda. Moguće je to i kod

nekih drugih proizvoda (zanimljiv je primjer bezalkoholnog pića Cockta koje je ponovo lansirano nakon dvadesetak godina pod dobro osmišljenim oglašavačkim sloganom "Piće vaše mladosti"), a najviše je u zadnje vrijeme izražen u industriji nosača zvuka kroz tzv. remake (obnovu) starih glazbenih hitova ili pak u filmskoj industriji kroz remake starih filmskih hitova. No, u novije vrijeme, ponovno lansiranje već napuštenih proizvoda se javlja i u industrijama kao što je to čak, primjerice, i automobilska. Tako je posljednji poznati primjer šezdesetih i sedamdesetih godina najpoznatijeg i nezamjenljivog Volskwagenova automobila osobito znanog po nadimku "buba" (VW 1300) s tipom VW Beetle 2.0.

Razvoj novih proizvoda

Razvoj novih proizvoda u okviru politike proizvoda poduzetničkog subjekta predstavlja najpogodniji način programiranja njegovog ubrzanog rasta i razvoja.

Razlozi koji govore u prilog nužnosti uvođenja novih proizvoda su, između ostalog, sljedeći:

- potpunija tržišna usmjerenost poduzetničkog subjekta,
- potpunije strukturiranje proizvodnih programa poduzetničkog subjekta,
- izbjegavanje sezonskih, odnosno konjunkturnih oscilacija,
- kvantitativni i kvalitativni rast poduzetničkog subjekta,
- povećanje dobiti poduzetničkog subjekta,
- racionalnije i optimalnije korištenje kapaciteta poduzetničkog subjekta,
- uspješnije djelovanje svih funkcija poduzetničkog subjekta,
- održavanje i podizanje imidža poduzetničkog subjekta,
- jačanje konkurentskog položaja poduzetničkog subjekta na tržištu,
- stvaranje inovacijskog duha u poduzetničkom subjektu,
- pridonošenje dinamičnijem rastu gospodarstva u cjelini,
- osiguravanje stabilnijeg razvoja i smanjenje rizika u poslovanju poduzetničkog subjekta,
- inducirajući utjecaj na razvitak komplementarno povezanih poduzetničkih subjekata,
- bolje iskorištenje činitelja proizvodnje itd.

U marketingu se često govori i o dvama strateškim načinima inovacije proizvoda. Prvi je način tzv. "guranje tehnologije" u kojem je početna inicijativa na istraživanju i razvoju koji osmišljavaju nove proizvode prateći suvremene tehnološke trendove. Oni se procesiraju u proizvodnju, da bi na kraju marketing preuzeo brigu oko njihove realizacije na tržištu. Drugi način, zapravo, predstavlja privlačenje potražnje koji se odvija po, u marketingu, već uobičajenom obrascu koji kreće od istraživanja tržišta, odnosno, konkretnije, od istraživanja potreba, da bi se preko istraživanja i razvoja, proizvodnje, te, konačno, marketinga, te potrebe optimalno i zadovoljile. Iako prvi način neodoljivo podsjeća na prevladanu proizvodnu i prodajnu koncepciju, treba ga uzeti u obzir iz jednostavnog razloga što prigodom istraživanja

tržišta nije vjerojatno da ćemo od potrošača dobiti informacije koje su u određenom smislu sukladne s aktualnim tehnološkim progresom. Dapače, one će se kretati u pravcu predlaganja proizvoda koji doduše mogu zadovoljavati određene potrebe potrošača, ali na razini poznate, većinom zastarjele tehnologije. Zbog toga se prvi način svom silinom nameće kao onaj s kojim se ozbiljno mora računati prilikom razvoja proizvoda. To, drugim riječima, znači da treba kombinirati oba pristupa: s jedne strane, intenzivno pratiti tehnološki razvoj i činiti maksimalne napore u istraživačko-razvojnog smislu, a istodobno informacijama dobivenim istraživanjem tržišta dolaziti do optimalnih rješenja koja će ujedno u značajnoj mjeri biti i utrživa, odnosno koja će potrošači na tržištu potraživati. Sigurno je pritom da se kao pravilo može uzeti da će strategija privlačenja potražnje biti prisutna u proizvodnji robe široke potrošnje, dok strategija guranja tehnologije svoje realno mjesto primjene nalazi u proizvodnji tzv. visoke i sofisticirane tehnologije (*Hi-Tech*). Međutim, neki primjeri govore upravo suprotno. Primjerice, poznata Rubikova kocka koja se pojavila početkom osamdesetih godina, bila je zapravo proizvod namijenjen širokoj potrošnji, ali je za nju morala biti upotrebljena strategija "guranja".



Valja posebno istaknuti i činjenicu kako treba težiti što je moguće bržoj komercijalizaciji proizvoda nakon što je on u tehničko-tehnološkom smislu osmišljen, kako bi se, što je i razumljivo, što prije vratili troškovi njegova istraživanja i razvoja.

Neinventivni poduzetnički subjekti skloniji su kupnji licencije nego razvijanju novih proizvoda u okviru vlastitog istraživanja i razvoja proizvoda. Iako kupnja licencije ima odgovarajuće prednosti kao što su, primjerice, eliminiranje troškova istraživanja i razvoja, značajno skraćivanje vremena potrebnog za komercijalizaciju proizvoda, smanjenje rizika vezanog za ulazak na tržište zbog vjerojatno već poznate marke proizvoda i problema vezanih za know-how u proizvodnji i plasmanu proizvoda, ipak licencije imaju i svoje loše strane, koje često nisu u prvi mah u cijelosti očite. Tako se kao licencijski proizvodi obično pojavljuju proizvodi koji su već dobrim dijelom u inozemstvu moralno zastarjeli, a niti na domaćem tržištu u tom slučaju im tržišni uspjeh nije pretjerano zajamčen. Također, prilikom kupnje licencija obično se ne vodi računa o neophodnom istraživanju tržišta, računajući da će se proizvod prodavati "sam od sebe". Ono što je pri tom vjerojatno najznačajnije jest da se kupnjom licencije svjesno djeluje na zamiranje istraživačko-razvojnog rada u poduzetničkom subjektu, a često i nekih drugih marketinških aktivnosti (promocijskih, prodajnih i sl.).

U svjetskom hitu, knjizi *Funky Business* iznosi se: "Kako bismo uspjeli, moramo prestati biti toliko prokleta normalni. Ako se ponašamo poput drugih, vidjet ćemo iste stvari, dolaziti na slične ideje i razvijati identične proizvode ili usluge. U najboljem će slučaju normalna proizvodnja stvoriti normalne rezultate. U svijetu u kojem pobjednik dobiva sve, normalno = ništa. No ako smo voljni preuzeti jedan mali rizik, prekršiti jedno malo pravilo i zanemariti

nekolicinu normi, postoji teoretska šansa da ćemo osmisliti i načiniti nešto novo, stvoriti novu nišu, novi uski segment tržišta, ostvariti kratkoročni monopol i zaraditi nešto novca.”⁴

Zanimljiv primjer “usađenog” osjećaja za razvoj novih proizvoda i na taj način kontinuiranog izuzetno uspješnog poslovanja vezan je za Japanca Akio Moritu⁵, koji je s posuđenih 500 \$ osnovao vlastitu tvrtku, zatim je za 25.000 \$ otkupio američki patent za proizvodnju tranzistora koji zamjenjuju elektroničke lampe, a 1955. godine SAD je preplavio prijenosnim tranzistorskim radio-prijemnicima. Poslije dužeg i pažljivog razmišljanja svoju tvrtku, svijetu nezgrapna imena Tokyo Isushin Kogyo Kabushiki Kaisha, nazvao je kratko SONY, a bio je uporan u zahtjevu da se njegovi proizvodi prodaju s vidnom oznakom Made in Japan. A tako je zapravo sve i počelo. SONY je iznenada postao poznat u cijelom svijetu osobito iz razloga što je bio povezan s epohalno novim proizvodima na području elektronike. Primjerice, SONY je prvi proizveo prijenosne TV-kamere bez kojih se današnja televizija ne može ni zamisliti, prvi je studijima, a zatim i najširem tržištu, ponudio prijenosni magnetoskop (videorekorder), zatim walkman, stereo način snimanja i reprodukcije audio te video snimaka itd. Firma SONY proslavila se i usavršavanjem compact-diska (u suradnji s nizozemskim Philipsom). Gotovo da i ne treba spominjati da je kompanija lansirala i floppy-disk bez kojeg se nije mogao ni zamisliti rad prvih osobnih računala.

Razvoj novih proizvoda nosi sa sobom izuzetno velike rizike, jer se promašaji plaćaju izuzetno visokom cijenom. Prema nekim istraživanjima, naime, čak 40% novih proizvoda široke potrošnje na tržištu propada. Razlozi za to su mnogostruki, a mogu se podijeliti na subjektivne, dakle one koji bi se u pravilu mogli otkloniti (primjerice, proizvod nije rezultat istraživanja tržišta, već je nametnut od strane proizvodnog sektora ili organizacijske jedinice tehničko-tehnološkog razvoja, istraživanje tržišta nije korektno provedeno, prateći elementi marketinškog miksa su neadekvatno odabrani i slično), te na objektivne, koji se, dakako, ne mogu, ili se tek dugoročno mogu otkloniti (proizvod konkurencije, koji je uslijedio kao vrlo brz “kontra-odgovor”, je kvalitetniji, funkcionalniji i slično). Rizik novih proizvoda u budućnosti će biti još i veći iz sljedećih razloga:

- pomanjkanje značajnijih ideja za nove proizvode,
- vladavina globalnih marki proizvoda,
- visoki troškovi procesa razvoja novih tehnički zahtjevnijih proizvoda,
- pomanjkanje financijskih sredstava,
- kraći životni ciklus novih proizvoda.

Usavršavanje postojećih proizvoda

Usavršavanje proizvoda u svojoj biti ne predstavlja ništa drugo do promjene određenih osobina postojećih proizvoda, posebno u odnosu na njihovu kvalitetu, upotrijebljeni materijal, način izrade, dizajn, boju i ostale značajke proizvoda. Riječ je, dakle, o osmišljavanju nove varijacije proizvoda koja u određenom smislu predstavlja svojevrsnu revitalizaciju, odnosno oživljavanje proizvoda, a koje mora cjelovitije zadovoljavati potrebe potrošača na tržištu.

⁴ Ridderstråle, J, Nordström, K. A.: Funky Business – Kapital pleše samo s darovitima, prijevod, Differo, Zagreb 1999., str. 292.

⁵ Prema članku objavljenom u “Vjesniku”, Zagreb 21. i 22. listopada 1990.

Svaki poduzetnički subjekt u okviru svoje politike proizvoda mora neprekidno nastojati usavršavati proizvode iz svojeg proizvodnog programa.

To je potrebno iz najmanje dva međusobno povezana razloga; prije svega da se na taj način preduhitri djelovanje konkurencije u istom pravcu, a potom da se na taj način i postojeći kupci učine vjernim, a po mogućnosti pridobiju i kupci konkurencije, pa čak da se iz kruga relativnih nepotrošača pridobiju stvarni potrošači. Naravno, da neprekidno usavršavanje proizvoda prema stavu "svaki novi proizvod nam je bolji od prethodnog", stvara i izuzetno povoljan imidž poduzetničkog subjekta na tržištu. Usavršavanje postojećih proizvoda može biti rezultat dviju strategija:

- a) ofenzivne i
- b) defenzivne.

U prvom slučaju poduzetnički subjekt samoinicijativno, bez utjecaja iz okruženja, poduzima potrebne aktivnosti na usavršavanju proizvoda, dok, u drugom slučaju, reagira tek na utjecaje koji dolaze na temelju promjena koje su se dogodile u okruženju, u ponašanju konkurencije, prije svega. Ovi poduzetnički subjekti se, dakle, ponašaju po zakonu akcije i reakcije. Naravno, postoji i treća skupina poduzetničkih subjekata, inertnih, koja ne čine nikakve napore na usavršavanju svojih proizvoda, što ih prije ili kasnije dovodi do situacije da drastično gube svoju tržišnu poziciju.

Kako bi se usavršavanje proizvoda usmjerilo u odgovarajućem pravcu, potrebno je kontinuirano prikupljati tržišne informacije, osobito one koje su rezultat istraživanja konkurencije i istraživanja promjena u navikama potrošača, te rezultat praćenja kretanja krivulje životnog ciklusa proizvoda. Ovo potonje se događa na način da u početnim fazama životnog ciklusa proizvoda može doći tek do neznatnih zahvata u pravcu usavršavanja proizvoda, dok u fazi zrelosti, odnosno zasićenosti, obično dolazi do radikalnijih zahvata na proizvodu.

Kako bi se preciznije ustanovilo koji proizvodi iz postojećeg proizvodnog programa trebaju biti podvrgnuti postupku usavršavanja, potrebno je izvršiti odgovarajući istraživački postupak, koji se u grubom sastoji od sljedećih etapa:

- a) analiza postojećih osobina proizvoda,
- b) istraživanje potrošnje i konkurencije,
- c) vrednovanje rezultata istraživanja i odlučivanje o pravcima usavršavanja.

Iznalaženje novih područja primjene proizvoda

U slučajevima kada proizvod počinje gubiti svoju poziciju na krivulji životnog ciklusa proizvoda, osim njegova usavršavanja na raspolaganju nam stoji još jedna mogućnost koja može predstavljati izlaz za njegovo oživljavanje. Riječ je o tome da se za postojeći proizvod pokušaju iznaći nova tržišta, odnosno, bolje rečeno - nova područja primjene. Ova mogućnost se većim dijelom odnosi na sirovine, odnosno repromaterijale, nego na gotove

proizvode. Primjerice, alumunijska folija se može koristiti i kao ambalažni materijal za čuvanje hrane u hladnjaku ili ledenici. No, i kod gotovih proizvoda ima zanimljivih rješenja. Osobna računala u odnosu na velike računarske sustave, također, predstavljaju takav primjer. Privikavanje potrošača na konzumiranje sladoleda i zimi, predstavlja također proširenje tržišta uvažavajući sezonost promatranog proizvoda.

Pronalaženje novih tržišta se, u pravilu, može shvatiti i kao nastojanje da se relativni nepotrošači na tržištu "preobrate" u stalne potrošače. To se može učiniti dodatnim marketinškim naporima, od kojih su najznačajniji sljedeći:

- promjena dosadašnjih kanala distribucije,
- promjena strategije prodajnih cijena (primjerice, snižavanje i diferenciranje cijena),
- intenziviranje promocijskih aktivnosti (osobito, unapređivanja prodaje, oglašavanja i servisiranja),
- diferenciranje proizvoda na tržištu u odnosu na različite tržišne segmente.

Napuštanje zastarjelih proizvoda

Zastarjelost proizvoda može nastati ponajprije iz sljedećih razloga:

1. na tržištu su se pojavili superiorniji konkurentski proizvodi koji imaju prednosti u kvalitativnom, funkcionalnom ili bilo kojem drugom smislu,
2. na tržištu je došlo do izrazitih promjena potreba, želja, ukusa ili preferencija potrošača,
3. namjerno zastarijevanje proizvoda izazvao je sâm poduzetnički subjekt, budući da je svojom politikom proizvoda previdio zamjenu zastarjelog proizvoda novim, odnosno usavršenim.

Osim fizičke i tehničko-tehnološke, odnosno moralne zastarjelosti, dakle, moguće je govoriti i o "psihološkoj" zastarjelosti proizvoda, koja se osobito ogleda u modi. To se naročito očituje u promocijskim naporima kojima se u tolikoj mjeri ne inzistira na stvaranju potreba za novim proizvodima, koliko na izravnom ili neizravnom stvaranju nezadovoljstva s postojećim proizvodima, čime se onda stvaraju potrebe većeg intenziteta za novim proizvodima.

Napuštanje zastarjelih proizvoda treba, zbog smanjenja bilo kakvih rizika koji se pritom mogu pojaviti, vršiti po određenoj proceduri, koja, u pravilu, sadrži sljedeće etape:

1. analiza svih relevantnih pokazatelja na temelju kojih se mogu identificirati potencijalni proizvodi koje treba napustiti (položaj na krivulji životnog ciklusa proizvoda, udjel na tržištu, profitabilnost, kvalitativna komparacija sa supstitutima na tržištu i sl.),
2. sastavljanje preliminarnog popisa potencijalnih proizvoda koje bi trebalo napustiti s utvrđivanjem prioriteta,
3. prikupljanje dodatnih relevantnih informacija koje, eventualno, u odgovarajućoj mjeri, mogu izmijeniti redoslijed na popisu prioriteta,
4. donošenje odluke o napuštanju konkretnih zastarjelih proizvoda,
5. izvršenje svih potrebnih predradnji za realizaciju odluke o napuštanju proizvoda

(obustava nabave sirovina, zaustavljanje proizvodnje, prodaja postojećih zaliha, informiranje velikih kupaca itd.).

Najteži dio ovog posla jest određivanje pokazatelja na temelju kojih će se izvršiti utvrđivanje popisa proizvoda koje treba napustiti. Ovdje se javlja problem konkretiziranja tih pokazatelja, njihove apsolutne vrijednosti (ukoliko se mogu kvantitativno iskazati), utvrđivanja njihove važnosti, određivanje metodologije utvrđivanja rang-liste (primjerice, bodovanjem), što nas navodi na zaključak da se ovom poslu mora prići vrlo studiozno i uz primjenu interdisciplinarnog pristupa, što ujedno govori da je ovaj posao potrebno, po mogućnosti, izvršiti timski.

Naposljetku, istaknimo kako se eliminacija proizvoda iz proizvodnog programa može izvršiti po dubini proizvodnog programa, odnosno izuzimanjem pojedinih međusobno konkurentnih proizvoda unutar pojedinih linija proizvoda, te eliminacijom po širini cjelovitim izuzimanjem pojedinih linija proizvoda.

Diferenciranje proizvoda na tržištu

Zbog efikasnijeg prilagođavanja potrebama potrošača proizvoda, te stvaranja konkurentske prednosti, moguće je kao instrument politike proizvoda primijeniti i diferencijaciju proizvoda kojom se konkurenciju nastoji eliminirati necjenovnim elementima. Dakle, ovdje nije riječ o diferenciranju cijena, o čemu je već bilo govora, već o diferenciranju proizvoda. Diferencijacija proizvoda je pritom čin oblikovanja skupine značajnih razlika kako bi se ponuda nekog poduzetničkog subjekta izdvojila od ponude njegovih konkurenata.

Diferenciranje proizvoda može, u pravilu, biti:

1. tehničko-tehnološko,
2. informacijsko-komunikacijsko,
3. distribucijsko-prodajno.

U odnosu na usavršavanje proizvoda prigodom diferenciranja proizvoda, stari proizvod ostaje u proizvodnom programu poduzetničkog subjekta, uz jedan ili više na temelju njega diferenciranih proizvoda, dok se pri usavršavanju proizvoda stari proizvod izbacuje iz proizvodnog programa, a u proizvodnom programu ostaje samo usavršeni, modificirani proizvod. Valja, također, istaknuti kako diferenciranje proizvoda ujedno znači i produblivanje konkretne linije proizvoda, a šire gledano i produblivanje proizvodnog programa poduzetničkog subjekta u cjelini.

Planiranje proizvoda

Planiranje proizvoda obuhvaća sve radnje kojima poduzetnički subjekt planira koje će proizvode proizvoditi, kao i sve radnje vezanih za prateće aktivnosti koje se pritom trebaju poduzeti, kako bi proizvedene proizvode i prodao, a na zadovoljstvo potrošača kojima su ti proizvodi namijenjeni.

Planiranje proizvoda obuhvaća sljedeće faze:

1. Prikupljanje i obrada ideja za novi proizvod
2. Istraživanje tržišta
3. Definiranje svojstava novog proizvoda
4. Analiza činitelja proizvodnje
5. Analiza organizacije prodaje i prodajnih uvjeta
6. Analiza financijskih pokazatelja inovacije
7. Kontrola elemenata planiranja novog proizvoda.

Budući da je o stvaranju ideja za novi proizvod već bilo prethodno riječi, u nastavku ćemo opisati preostale aktivnosti vezane za planiranje proizvoda.

Definiranje novog proizvoda u sebi primarno uključuje definiranje svojstava, odnosno osobina samog proizvoda. Mogućnost varijacija pojedinih osobina je uistinu vrlo različita za različite proizvode, a u većini slučajeva dodatno još ovisi i o tehničko-tehnološkim mogućnostima realizacije pojedinih osobina, posebno ukoliko se stave u odnos prema troškovima koje ona izaziva. Pravilno definiranje osobina proizvoda moguće je tek na temelju istraživanja, a treba rezultirati, prije svega, kvalitetnim i funkcionalnim proizvodom.

Analiza činitelja proizvodnje za pretpostavljeni novi proizvod treba, prije svega, dati kompletnu ocjenu mogućnosti proizvodnje u okviru postojećih tehničko-tehnoloških mogućnosti i ograničenja poduzetničkog subjekta, odnosno ukazati na nužnost potrebnih investicijskih ulaganja u osvajanje nove proizvodnje uz procjenjivanje potrebnih financijskih sredstava za njezinu realizaciju, detaljno po svim vrstama i nositeljima troškova. Potom je sa stajališta pojedinih činitelja proizvodnje ponaosob, odnosno sirovinskih, materijalnih, energetskih, kadrovskih i drugih ulaznih veličina u proces proizvodnje, potrebno dati razmjernu dugoročnu i na tržišnim načelima postavljenu procjenu izvjesnosti dinamike njihove nabave.

Analiza organizacije prodaje i prodajnih uvjeta u pravilu treba biti kontinuiran proces marketinški orijentiranoga poduzetničkog subjekta, a ne da se eventualno javlja tek prilikom utvrđivanja distribucije novih proizvoda. No, u svakom slučaju, poduzetnički subjekt će u danim marketinški postavljenim ciljevima, odnosno pri postavljenim ciljevima vezanim za ostvarivanje tržišnog udjela i dobiti poduzetničkog subjekta, morati redefinirati svoje kanale prodaje, odnosno distribucije, u odnosu na ostale proizvode u proizvodnom programu. To znači, drugim riječima, odlučivanje o tome hoće li distribucija biti izravna, intenzivna, ili selektivna, odnosno ekskluzivna. Pritom se valja držati načela da treba koristiti što više različitih kanala distribucije, kombinirajući ih, ali svakako težiti njihovoj optimalizaciji, osobito sa stajališta njihove efikasnosti s jedne strane, te troškova i mogućnosti kontrole u funkcioniranju, s druge strane.

Osim izbora odgovarajućih kanala distribucije potrebno je posebno se pozabaviti razmišljanjima o novim još u praksi neuhodanim kanalima distribucije, odnosno načinima prodaje (ambulantna prodaja, primjerice). Posebnu pozornost treba posvetiti i postavljanju osnova prodajnih uvjeta, odnosno prodajnih kondicija prema velikim kupcima, te utvrđivanju potrebnih usluga (preprodajnih, prodajnih i postprodajnih) za krajnje potrošače, kao i svih promocijskih aktivnosti koje trebaju novi proizvod pratiti još od vremena neposredno prije njegova lansiranja na tržište.

Odluka o izboru mogućeg oblika organizacije prodaje, odnosno izbora kanala distribucije ovisi o većem broju činitelja, od kojih su najvažniji sljedeći:

- stupanj zadovoljstva s postojećom organizacijom prodaje,
- osobitosti organizacije prodaje konkurencije,
- osobitosti, odnosno specifičnosti proizvoda vezane za njegovu prodaju, odnosno distribuciju,
- veličina tržišta u prostornom smislu.

U okviru analize prodajnih uvjeta posebno mjesto treba zauzeti i analiza prodajnih cijena. Držimo kako se prodajna cijena novom proizvodu mora oblikovati kao rezultat sljedećih činitelja:

- obilježja buduće potražnje na tržištu,
- osobitosti troškova s kojima su vezani proizvodnja i prodaja novog proizvoda,
- ciljevi prodajne strategije koji se nalaze u temelju prihvaćene koncepcije o razvoju novog proizvoda.

Radi povećanja prodaje novog proizvoda osobito su značajne i promocijske aktivnosti, jer valja imati na umu da je proces prihvaćanja novog proizvoda na tržištu jako velikim dijelom uvjetovan i njihovim djelovanjem. Ovdje se posebno misli na oglašavanje, ali i na ostale promocijske aktivnosti (unapređivanje prodaje, osobnu prodaju, publicitet i odnosi s javnošću).

Ako se na temelju dobrih ideja dođe do više alternativnih varijanti novog proizvoda, postavlja se pitanje treba li sa svim varijantama ući u proizvodnju ili neke eliminirati. Pomoću analize ekonomičnosti pokušava se tada isključiti one proizvodne varijante koje su ekonomski nepovoljne. Poduzetnički subjekt koji u svoj proizvodni program želi uvesti novi proizvod često ne raspolaže sa svim potrebitim informacijama, odnosno vrlo često su te informacije neizvjesne, nesigurne. Zadaća poduzetničkog subjekta je da planira takav program proizvodnje koji će maksimizirati, primjerice, dobit. Zato su potrebne informacije o iznosu dobiti po jedinici proizvoda za proizvode iz postojećeg proizvodnog programa kao i informacije o ograničenju pojedinih činitelja koji su uključeni u proizvodnju. Jednako tako, potrebno je poznavati koeficijente proizvodnje koji pokazuju koju je količinu pojedinog činitelja proizvodnje potrebno utrošiti kako bi se proizvela jedna jedinica proizvoda. Financijskom analizom osobito treba obratiti pozornost na predvidivu rentabilnost, odnosno, bolje rečeno, profitabilnost novog proizvoda, odnosno u kojoj mjeri on pridonosi povećanju proizvodnosti rada kroz dodatno zapošljavanje kapaciteta, te ostvarenje drugih učinaka (deviznih, supstitucijskih i slično).

Moguće je postaviti i pitanje na izravan način u smislu je li potrebno u postojeći proizvodni program uvesti novi proizvod? Odnosno, isplati li se investicija ili ne, te koju se efikasnost može od nje očekivati? Poteškoća je u tome, što se ne mogu točno predvidjeti niti dobit po jedinici novog proizvoda, niti maksimalna prodaja, pa se ne može odrediti niti efikasnost investicije. Izbor novog proizvoda ovisi prije svega o analizi njegove ekonomičnosti. U tu svrhu može se problem koji se istražuje shvatiti kao investicijski problem (radi li se o vezivanju sredstava za buduće prihode), koji se rješava metodama investicijskog računa da bi se vrednovale moguće alternative proizvoda. U tu svrhu se poduzetnik treba obratiti stručnjacima koji tu računicu mogu jednostavno izvesti. Naime, budući da svaki novi proiz-

vod treba promatrati kao svojevrsnu investiciju, osobito značenje treba dati utvrđivanju vremena povrata uloženi sredstava u takvu "investiciju", osobito u odnosu na pretpostavljeni životni vijek novog proizvoda, kako bi se smanjio u što je moguće većoj mjeri rizik novog proizvoda u financijskom smislu.

Pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:

- *Može li se u vašem poduzetničkom subjektu govoriti o politici proizvoda/usluga?*
- *Jeste li razmišljali o ponovnom lansiranju nekih proizvoda/usluga?*
- *Primjenjujete li u svojem poslovanju strategiju "guranja tehnologije" ili privlačenja potražnje?*
- *U kojoj ste mjeri svakodnevno okupirani razmišljanjima o novim proizvodima/uslugama vašeg poduzetničkog subjekta?*
- *Poduzimate li napore u smjeru usavršavanja vaših proizvoda/usluga?*
- *Jeste li se već nalazili u situaciji da morate donijeti odluku o napuštanju nekog proizvoda/usluge iz vašeg proizvodnog/uslužnog programa?*
- *Na koje biste načine mogli izvršiti diferenciranje vaših proizvoda/usluga?*
- *Jeste li ozbiljno razmišljali o načinu provedbe procesa planiranja proizvoda u vašem poduzetničkom subjektu?*

* * *

Što reći na kraju? Očito da poduzetnici, bez obzira jesu li mali ili veliki, jesu li proizvođači ili pružaju usluge, moraju u danas bitno zaoštrenim uvjetima gospodarenja voditi aktivnu politiku realizacije poslovnih ideja koje se odnose na razvijanje novih proizvoda, odnosno usluga, a pretpostavka za to je i poznavanje tog procesa, kako je i postavljen u podnaslovu ove knjižice, od generiranja ideje do lansiranja konkretnog, novog proizvoda, odnosno usluge. Sve je to, doduše u sažetom obliku, predstavljeno unutar korica ove knjige.

LITERATURA

- 1.** Grbac, B.: Identitet marketinga, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2005.
 - 2.** Grbac, B.: Marketing – koncepcija – imperativ – izazov, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2005.
 - 3.** Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2005.
 - 4.** Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb 2001.
 - 5.** Meler, M.: "Creation of Autochthonous Croatian Brands – An answer to Globalization Challenges", 2004 International Conference, "Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance", Cape Town June 8-12 2004, str. 501-508.
 - 6.** Meler, M.: Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002.
 - 7.** Meler, M.: "Marketing Approach to the Tourism Product Conceptualization in a Globalization Condition", 16th International Conference, Association for Global Business, Cancun, November 18-21, 2004, CD-ROM, Paper 25, str. 1-10.
 - 8.** Meler, M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
 - 9.** Meler, M. - Turkalj, Ž.: Politika proizvoda i usluga, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1991.
 - 10.** Obraz, R.: Politika proizvoda, Informator, Zagreb 1975.
 - 11.** Ridderstråle, J, Nordström, K. A.: Funky Business – Kapital pleše samo s darovitima, prijevod, Differo, Zagreb 1999.
 - 12.** www2.hgk.hr/znakovi/index.asp
-

BIBLIOTEKA "MARKETING ZA PODUZETNIKE"

