

VALUE DEVELOPMENT STRATEGIES

STRATEGIJE RAZVOJA VRIJEDNOSTI

HORVAT, Duro

Abstract: *The strategy of the development of new, added value is a basic imperative of any business model or type of operation, while the value chain concept makes possible the analysis of each individual business activity or function within an organization and the adding of value to product or process at each link of the chain, i.e. it measures the contribution of individual activities to the total value of the organization. This enables the reduction of costs and/or creation of differentiated offer at every level of operation, contributing to value maximization. The creation of value for end users is the most important element of every business model, because the strategic positioning of a corporate subject at the right or appropriate place, i.e. working position within the value chain, is the primary task of any strategy.*

Key words: *strategy, added value, value chain, strategic positioning*

Sažetak: *Strategija razvoja nove, dodane, vrijednosti predstavlja temeljni imperativ bilo kojeg poslovnog modela ili vrste poslovanja dok koncept lanca vrijednosti omogućuje analizu svake pojedine poslovne aktivnosti ili funkcije unutar organizacije i dodavanje vrijednosti proizvodu i procesu na svakoj pojedinoj kariki, odnosno mjeri doprinos pojedinih aktivnosti ukupnoj vrijednosti organizacije. Time je na svakoj razini poslovanja moguće snižavati troškove i/ili stvarati diferenciranu ponudu, što pridonosi maksimiziranju vrijednosti. Stvaranje vrijednosti za krajnje korisnike najvažniji je element svakog poslovnog modela jer je strategijsko pozicioniranje gospodarskog subjekta na pravo ili primjereno mjesto, odnosno radnu poziciju unutar lanca vrijednosti primarna zadaća strategije.*

Ključne riječi: *strategija, dodana vrijednost, lanac vrijednosti, strategijsko pozicioniranje*



Authors' data: Đuro, Horvat, dr.sc., Agrokor vina d.o.o., Samoborska cesta 145, Zagreb, duro.horvat@agrokorvina.hr

1. Uvodne naznake

Strategija nove vrijednosti predstavlja temeljni imperativ bilo kojeg poslovnog modela ili vrste poslovanja. [7] Koncept lanca vrijednosti omogućuje analizu svake pojedine poslovne aktivnosti ili funkcije unutar organizacije i dodavanje vrijednosti proizvodu i procesu na svakoj pojedinoj kariki, odnosno mjeri doprinos pojedinih aktivnosti ukupnoj vrijednosti organizacije. [8] Time je na svakoj razini poslovanja moguće snižavati troškove i/ili stvarati diferenciranu ponudu, što pridonosi maksimiziranju vrijednosti. Ukupnu vrijednost lanca čini zbroj dodane, odnosno stvorene vrijednosti svih aktivnosti u lancu. Gospodarski subjekti koji svoje poslovanje temelje na lancu vrijednosti uglavnom skrbe o učinkovitosti poslovanja, nesmetanu odvijanju procesa i snižavanju troškova poslovanja. Stvaranje vrijednosti za krajnje korisnike najvažniji je element svakog poslovnog modela.[7]

Tradicionalna analiza vrijednosti zasnivala se na kategorijama i mehanizmima industrijske ekonomije. Unutar tradicionalnog tržišta ekonomski su činitelji bili statični glede stvaranja poslovnog lanca. Poslovni lanci, odnosno procesi, bili su fiksni, a strategijsko planiranje svodilo se na učinkovito pozicioniranje u lancu dodane vrijednosti. Na početku lanca nalazili su se dobavljači koji su osiguravali sirovinu i materijal nužne za proizvodnju ili pružanje određenih usluga. Prema toj logici gospodarski su subjekti dodavali vrijednost inputima te ih dalje prosljeđivali sljedećem gospodarskom subjektu u lancu, odnosno konačnom potrošaču. U tom kontekstu, pozicioniranje gospodarskog subjekta na pravo ili primjereno mjesto, odnosno radnu poziciju unutar lanca vrijednosti primarna je zadaća strategije.

Ukupna se vrijednost temelji na uvjerenju koje imamo o ciljevima i krajnjem stanju kojemu težimo, a vrijednost upotrebe, želje i načini postizanja podrazumijevaju uvjerenja o poželjnim načinima za ostvarenje krajnjih vrijednosti. Očekivana je vrijednost, zapravo, predodžba potrošača o tome na koji način će proizvod ili usluga ispuniti njegove potrebe, želje i zahtjeve, odnosno kako i u kojoj mjeri će proizvod ili usluga ostvariti očekivanu svrhu [7], pri čemu potrošač želi ostvariti maksimalnu korist odnosa uloženog i dobivenog. Uvažavanje potrošača jedina je uspješna metoda stvaranja vrijednosti. Pri čemu treba biti inovativan, produktivan, fleksibilan te fokusiran na tržišne procese.

2. Strategijsko pozicioniranje

Strategijsko planiranje upravljački je proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Ciljevi su strategijskog planiranja dizajniranje i redizajniranje poslovanja gospodarskog subjekta ili njegovih proizvoda i usluga na način da oni ostvaruju planiranu dobit i rast.[4] Marketinški menadžer najznačajniji je funkcionalni suradnik u procesu strategijskog planiranja, s temeljnom ulogom glede definiranja poslovne misije, analize okruženja, konkurencijske i poslovne situacije, razvoja ciljeva i strategija. Planiranje je sastavni dio marketinškog procesa u kojem gospodarski subjekti

isporučuju vrijednosti na tržište i ostvaruju određenu dobit. Ipak, ne treba podcijeniti važnost tehničkih eksperata koji unapređuju proizvodne i uslužne procese generirajući novu dodanu vrijednost. Postoje najmanje dva načina promatranja procesa isporuke vrijednosti. Prema prvom, tradicionalnom pogledu gospodarski subjekt proizvodi proizvode ili usluge te ih prodaje na tržištu, pa se marketing pojavljuje tek u drugom dijelu procesa isporučivanja vrijednosti, jer gospodarski subjekt, navodno, zna što proizvodi i vjeruje da će tržište apsorbirati dostatan broj proizvoda ili usluga za ostvarenje dostatne dobiti.

Gospodarski subjekti koji posluju na tradicionalni način morali bi se orijentirati na tržišta prodavatelja (gdje je potražnja veća od ponude proizvoda i usluga). Tradicionalni proces čine proizvodnja (nabava, dizajniranje, proizvodnja) i prodaja (određivanje cijena, prodaja, oglašavanje, distribucija i servis). Međutim, proces stvaranja i isporučivanja vrijednosti podrazumijeva:[7]

- **Izbor vrijednosti:** Segmentacija potrošača, izbor tržišta – fokusiranje, pozicioniranje vrijednosti;
- **Pružanje vrijednosti:** Razvoj proizvoda ili usluga, određivanje cijena, resursi, proizvodnja, distribucija, servis; te
- **Prenošenje vrijednosti:** Prodajno osoblje, pospješivanje prodaje, oglašavanje.

Tradicionalni način poslovanja neuspješan u uvjetima razvijenih tržišnih odnosa, gdje svaki tržišni segment kupca ili potrošača ima svoje specifične želje, percepcije, preferencije i kriterije kupnje. U takvim se okolnostima marketing stavlja na sam početak procesa poslovnog planiranja. Umjesto da ističu proizvodnju i prodaju, gospodarski subjekti sebe vide kao kariku u lancu stvaranja i isporučivanja vrijednosti potrošačima. Kupac odnosno potrošač od najslabije karike u tržišnom lancu to jest lancu vrijednosti postaje ključan element koji se integrira već u procesu stvaranja novog proizvoda ili usluge. Marketinška se strategija sastoji od diferencijacije i pozicioniranja za ciljno tržište, a nakon njegova uvođenja na tržište, strategija se mora modificirati sukladno tržišnim zahtjevima tijekom različitih stadija životnog vijeka proizvoda.

Gospodarski subjekti moraju pažljivo izabrati načine na koje će se razlikovati i isticati od konkurencije jer je pozicioniranje čin oblikovanja ponude gospodarskog subjekta i imidža, tako da oni zauzmu značajan i istaknut konkurencijski položaj u svijesti ciljnih potrošača.[7] Suprotno djelovanju na proizvod, pozicioniranje se odnosi na sve ono što gospodarski subjekt predstavlja u svijesti potencijalnog potrošača. S jedne strane, pozicioniranje je subjektivni doživljaj o proizvodu, a s druge strane, pak, gospodarski subjekti nastoje proizvodu dodati svojstva koja potrošači u pojedinim segmentima drže važnima.[9] Prednost pozicioniranja zapravo je u stvaranju konkurencijske prednosti i njezinu posebnom naglašavanju.

Odluke o pozicioniranju donose se na temelju rezultata istraživanja tržišta koji s dostatnim stupnjem pouzdanosti moraju pokazati kako potrošači doživljavaju različite tržišno dostupne proizvode. Na temelju takvih rezultata oblikuju se percepcijske mape koje su izravna pomoć prigodom određivanja tržišne pozicije

proizvoda, odnosno njegova tržišnoga pozicioniranja. Mape se dobivaju uporabom manje ili više složenih statističkih pristupa koji se primjenjuju u obradi podataka prikupljenih istraživanjem.

Moguće strategije pozicioniranja moraju razmotriti percepciju ili predodžbu koju potrošači imaju o proizvodu. Te strategije mogu biti različite, ali moraju biti sukladne:[9]

- Značajkama proizvoda;
- Koristima koje pružaju potrošačima;
- Mjestu i situaciji potrošnje;
- Aktivnostima;
- Personalizaciji;
- Podrijetlu; te
- Drugim markama.

Gospodarski subjekti najčešće primjenjuju kombinirane pristupe prigodom izbora strategije pozicioniranja svojih proizvoda i usluga. Na temelju identificiranja mogućih konkurencijskih prednosti (sukladnih predodžbama potrošača) svojih proizvoda, valja odabrati one kojima se može ostvariti prednost te potom uvjeriti potrošače da će baš taj proizvod zadovoljiti njihove želje i potrebe.

Kada gospodarski subjekt ustanovi što potrošači očekuju od proizvoda, koje bi konkurencijske prednosti njihov proizvod mogao imati te da su u stanju to pružiti, trebaju odrediti kojom ili kojim prednostima će njihov proizvod ostvariti najveći uspjeh.[9] Većina marketinških stručnjaka zagovara pozicioniranje jedne vrijednosti, iako i pozicioniranje na temelju dvostruke pogodnosti može biti dobro u slučaju dva ili više gospodarskih subjekata koji nastoje biti najbolji u istoj karakteristici te valja pronaći nišu unutar nekog tržišnog segmenta. Kada gospodarski subjekt razvije prepoznatljivu i učinkovitu strategiju pozicioniranja, valja je transparentno i učinkovito komunicirati ciljnoj skupini potrošača.

Mnoga su empirijska istraživanja i projekti (primjerice, *Profit Impact of Marketing Strategy*) pokazali da zadovoljstvo potrošača u visokom stupnju i dugoročno korespondira s profitabilnošću, a među koristima koje uživaju gospodarski subjekti s visokom *doživljajnom kvalitetom*, ističu se veća vjernosti potrošača, veća stopa opetovane kupnje, mogućnost postizanja veće cijene, bez opasnosti od smanjivanja broja potrošača i tržišnog udjela, manji troškovi funkcije marketinga te povećanje tržišnog udjela.[10]

3. Marketing utemeljen na vrijednosti

Strategijsko upravljanje uključuje sagledavanje specifičnih dugoročnih aktivnosti u svrhu postizanja budućih zadaća, ciljeva i uspjeha. Budući da se okruženje gospodarskog subjekta svakodnevno mijenja, strategijski marketing mora biti dostatno fleksibilan. Marketinško planiranje podrazumijeva složen proces koji zahtijeva sustavni pristup za identifikaciju i analizu eksternih činitelja te njihovo usklađivanje s objektivnim mogućnostima ili potencijalima gospodarskog subjekta.

Strategijski marketing mora ponuditi odgovor na pitanja o tomu na kojim se tržištima i segmentima želimo natjecati, s kojim proizvodima i/ili uslugama te što će biti naša temeljna konkurencijska prednost.[2] Proces marketinške strategije osigurava strukturiranu aktivnost kojom se može osmisliti marketinšku strategiju za određeni proizvod, uslugu ili poslovanje.[9]

Marketinški menadžeri to postižu fokusiranjem na maksimalizaciju vrijednosti, odnosno na marketing dodane vrijednosti (*Value-Added Marketing – VAM*). Temelji se na očitoj, ali često neuvažavanoj činjenici: ukoliko se želi dobiti željeni tržišni udjel, valja ponuditi proizvode koji su superiorni onima koji su već dostupni. Ukoliko gospodarski subjekt usvoji koncepciju marketinga dodane vrijednosti postat će prosperitetniji, jer će kreirati veću vrijednost u atraktivnosti i zadovoljstvu njegovim proizvodima, što će rezultirati boljom tržišnom penetracijom i preferencijom potrošača te, što je još važnije, osigurati nadmoćne stope opetovane ili višekratno opetovane kupnje.

Marketing dodane vrijednosti donosi novu dimenziju, premještajući marketing iz područja traženja praznih tržišnih niša prema strategiji poboljšanja percepcije postojećih proizvoda te lansiranju novih samo kada se izvjesno može postići značajna korist. Zbog toga se ne skraćuje samo vrijeme potrebno za plasiranje novih proizvoda već se i sve učestalije bolje reći brže usavršavaju i modificiraju postojeći proizvodi. Kako bi što bolje pojasnio koncept marketinga dodane vrijednosti, Nilson je predočio i pojašnjenja nekih ključnih riječi s time u vezi:[9]

- **Kontinuiranost**

Traži se kontinuiranu pozornost menadžera, jer je jedan od čestih razloga pada potražnje upravo u zanemarivanju promjena navika i stavova potrošača te kontinuirana inoviranja, adaptiranja i poboljšavanja, kao ključnih činitelja dugoročno uspješnih proizvoda i marki;

- **Poboljšanje**

Polazeći od maksima kako sve i uvijek može učiniti bolje, poboljšavanje je temeljni aksiom marketinga dodane vrijednosti;

- **Zapaženost**

Zapaženost proizvoda mora biti što je moguće veća, budući da je ona stožerni činitelj kupovne odluke potrošača;

- **Relativnost**

Zapažena vrijednost je subjektivna činjenica te za dugoročan uspjeh marketinški menadžeri moraju usvojiti kupčev ili potrošačev način gledanja na vrijednost proizvoda;

- **Vrijednost**

Važno je imati detaljan pogled kako potrošač ocjenjuje koristi od proizvoda, budući da je nemoguće popraviti nešto što se ne poznaje ili što nije dobro definirano;

- **Novac**

Zapažena relativna vrijednost promatra se i procjenjuje u kontekstu koliko košta dobivanje nekog proizvoda;

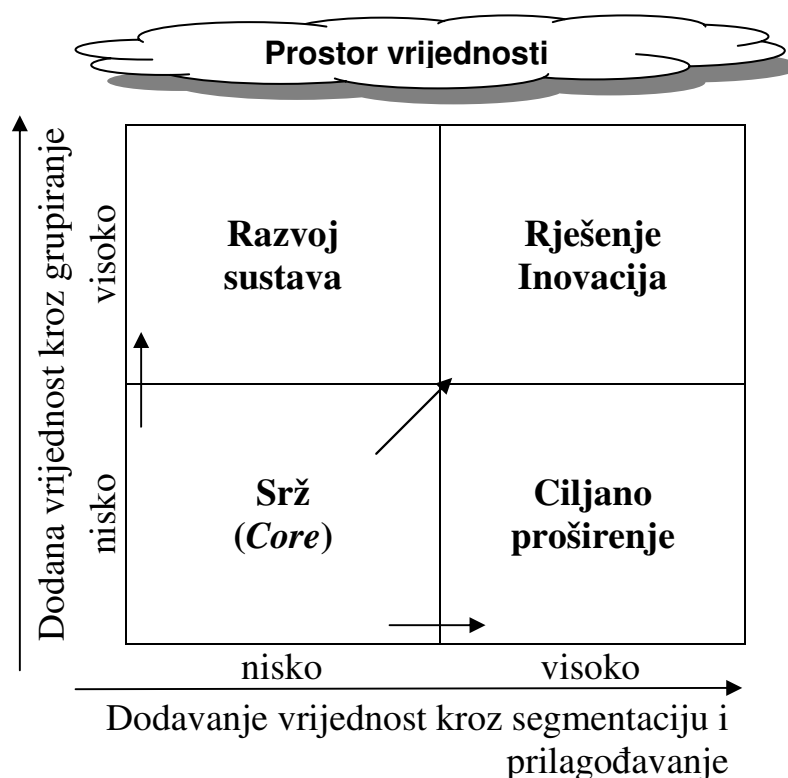
- **Proizvod**

Kada je riječ o proizvodu, zapravo se to uvijek odnosi i na usluge; te

- **Maksimalizacija vrijednosti**

Svakodnevni cilj mora biti maksimalizacija vrijednosti u okviru relevantnih troškovnih parametara.

Primjena marketinga dodane vrijednosti bilo koji proizvodni program gospodarskog subjekta učinit će konkurentnijim. Fokusiranost na postizanje iznadprosječnog zadovoljstva i veće atraktivnosti kroz maksimalizaciju vrijednosti, rezultirat će povećanjem zapažene vrijednosti za novac. Inače, postoje najmanje tri moguće strategije koje mogu donijeti nužnu diferencijaciju *core* poslovanja, a kako je to predočeno na slici 1.[3]



Slika 1: Strategije dodane vrijednosti

KVADRANT – SRŽ (CORE): To je početna točka kada potrošači ne uočavaju razliku između gospodarskog subjekta i njegovih konkurenata, jer ono što on nudi nije dostatno prilagođeno specifičnim potrebama individualnih potrošača ili segmenata, niti ima dodanu *grupiranu* vrijednost.

KVADRANT – CILJANO PROŠIRENJE: Predstavlja strategiju koja teži dodati vrijednost proširenjem srži gospodarskog subjekta, kako bi bolje zadovoljavale specijalne potrebe, pri čemu se može voditi dvojaka taktika: nuditi pod-prilagođene proizvode nekim potrošačima te bolje prilagođene ciljane proizvode drugim potrošačima.

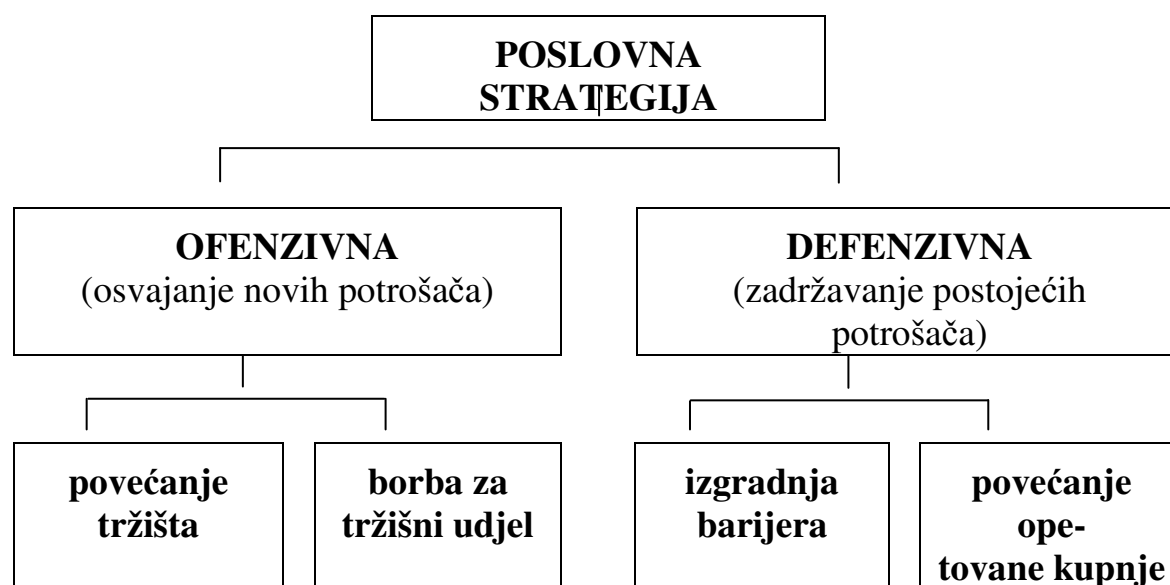
KVADRANT – RAZVOJ SUSTAVA: Gospodarski subjekti iz ovog kvadranta razvijaju paket proizvod-usluga koji nudi sinergijsku korist sustava te dodana vrijednost za potrošača proizlazi iz integracije sastavnica sustava, tako da je ukupna vrijednost veća od zbroja njezinih dijelova.

KVADRANT – RJEŠENJE INOVACIJA: Gospodarski subjekti iz ovog kvadranta nude set upakiranih proizvoda i usluga koji su ciljani za specifičan segment ili individualnog potrošača te nude proizvode i rješenja za specifične probleme svojih potrošača, tako što kombiniraju proizvode s fokusiranim uslugama, kao što su tehnički savjeti, treninzi, savjetovanje i slično, što sve skupa zahtijeva inovacije u kreiranju vrijednosti, ali i obećava visoku dobit.

Dakle, uspjeh strategije marketinga utemeljenog na vrijednosti uvijek se mjeri zadovoljstvom potrošača, odnosno veličinom tržišnog udjela i visinom prodaje. Dodana vrijednost i snaga diferencijacije svake strategije leži u njezinom pokušaju pomicanja poslovanja izvan tradicionalne definicije proizvoda i usluga. Ove strategije gospodarskom subjektu omogućavaju da svojim potrošačima ponudi nove koristi koje povećavaju njegov uspjeh kroz povećanu proizvodnost, smanjenje troškova i poboljšanje konkurencijske pozicije na tržištu.

4. Strategije stvaranja vrijednosti

Čuveni američki menadžmentski teoretičar i praktičar Peter Drucker na jednom je mjestu rekao (parafraza) osvajanje i zadržavanje potrošača posao je svih poslova, pa bi se, sukladno tomu, i sve poslovne strategije mogle podijeliti na ofenzivne i defenzivne strategije, što se može i shematski predočiti na shemi 1.[1]



Shema 1: Dvije vrste poslovnih strategija

- **Ofenzivne strategije** (pretpostavljaju privlačenje novih potrošača ili preotimanje potrošača konkurencije); te
- **Defenzivne strategije** (pretpostavljaju zadržavanje postojećih potrošača te postizanje visoka stupnja njihove vjernosti).

Međutim, na temelju predočenog moguće je ustvrditi da klasični – tradicionalni marketing veću pozornost poklanja osvajanju novih potrošača nego zadržavanju postojećih, pa on, zapravo, preferira ofenzivne strategije. U uvjetima globalizacije i

hiper konkurencije još važnija postaje sposobnost stvaranja lojalnosti kupaca jer je to model uspostave prepoznatljivosti u odnosu na ogromnu konkurenciju koja nudi mnoštvo sličnih proizvoda i usluga. Bez obzira na činjenicu da (kako tvrde zagovornici ovakvog mišljenja) nije moguće nikoga zadržati ako ga se prethodno ne osvoji, valja uzeti u obzir i sljedeće činjenice:[10]

- U većini djelatnosti tek manji dio prihoda dolazi od novih potrošača, a veći dio od postojećih;
- Većina tvrtki veći dio marketinških resursa usmjerava u osvajanje novih nego za zadržavanje postojećih potrošača; te
- Vjernost potrošača (koja se podiže defenzivnim strategijama) presudan je čimbenik uspjeha, posebice kada je nazočna velika konkurencija i tržište sporo raste.

Klasični marketinški pristup problematizira uporaba obaju koncepata u istim tržišnim okolnostima (pri maloj stopi rasta i saturaciji tržišta), što otežava rast tvrtke ukoliko se na pozicionira na neko rastom propulzivnije i nesaturirano tržište, što je i temeljni razlog invazije stranih tvrtki na hrvatsko tržište.[10]

5. Zaključak

Sve elaboracije, nedvojbeno su jasno pokazale da se uvažavanje interesa potrošača pokazalo jedinom uspješnom metodom stvaranja vrijednosti. Nasuprot logici klasične industrijske ekonomije koja se temeljila na mehaničkim i krutim strukturama te fokusiranosti na unutarnju organizaciju, novi se pristup temelji na fleksibilnosti, otvorenoj organizacijskoj arhitekturi te organskoj strukturi. Vrijednost se više ne stvara mehaničkom, već organskom logikom. Ujedno se praktično već afirmiralo holističko mišljenje koje u analizi integrira socijalne, ekonomske, kulturne, tehnološke, ekološke i ostale segmente poslovanja.

Nema više univerzalnog recepta stvaranja vrijednosti, svaki gospodarski subjekt mora pronaći primjerenu metodu generiranja vrijednosti. Kreiranje vrijednosti pretpostavlja i artikulaciju dobavnog – proizvodnog lanca. U klasičnoj ekonomiji ti se lanci desetljećima nisu mijenjali, jer se svaki sudionik pridržavao usvojenih pravila bez prevelike analize tržišnog okruženja. Načelno, dobavljači su osiguravali sirovine, međufazne i/ili poluproizvode koji su se dalje oplemenjivali dodavanjem vrijednosti u svakoj sljedećoj proizvodnoj fazi.

Jednom uspostavljen lanac vrijednosti bio je prilično stabilan te su se njegovi sudionici branili od pridošlica na njihovo tržište. U razvijenim zemljama, u velikom broju slučajeva tržištem vladaju oligopoli (nekoliko gospodarskih subjekata proizvode homogen proizvod) koji praktični nemaju inozemnu konkurenciju te su danas glavna tržišna struktura. Članovi oligopola uspostavljaju različite barijere za ulazak u njihov tržišni prostor. Najčešće se riječ o proizvodnji velikih serija, pri čemu se koriste blagodatni ekonomije obujma koja se temeljila na kontinuiranoj proizvodnji manje diferenciranog proizvoda. Međutim, izbor strategije stvaranja nove vrijednosti

danas ovisi o brojnim čimbenicima kao što su: djelatnost, stanje konkurencije, standardi poslovanja, razina primjene tehnologije, inovacije i slično.

Dakle, možemo zaključiti da je strategija dugoročni način ostvarivanja ciljeva i umijeće stvaranja vrijednosti. Strategijskim razmišljanjem artikuliraju se novi menadžerski obrasci, konceptijski modeli te, općenito, sustav ideja, odnosno sustav vrijednosti koji menadžerima omogućuje precizno identificirati izvorišta vrijednosti.

To je nužna pretpostavka maksimalnog i učinkovita plasiranja vrijednosti potrošačima i kupcima, što rezultira povećanjem dobiti gospodarskog subjekta. Ti su procesi temelj definiranja i umrežavanja poslova uz pomoć dva glavna resursa, bolje reći, potencijala, a to su znanje i odnosi.

Zaključno možemo reći da se radi o intelektualnom i socijalnom kapitalu kao generatorima stvaranja nove dodane vrijednosti. U uvjetima učestalih tržišnih promjena (koje menadžeri moraju prepoznati i anticipirati) mijenja se i način stvaranja vrijednosti te je strategijsko promišljanje upravljanja gospodarskim subjektom postalo iznimno složen i zahtjevan proces.

6. Literatura

- [1] Fornell, C. (1992.): *A National Customer Satisfaction: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, Vol. 56, str. 6.-21.
- [2] Gilligan, C. & Wilson, M.S.R. (2003.): *Strategic Marketing Planning*, Butterworth Henemann
- [3] Kashani, K. (October 2006.): *Fighting Commoditization – Strategies for Creating Novel Customer Values*, IMD, No. 137
- [4] Kotler, Ph. (2001.): *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb
- [5] Kotler, Ph. (2003.): *Marketing Management*, Pearson Education International New Jersey
- [6] Nilson, T.H. (1992.): *Value-Added Marketing: Marketing management for superior results*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire
- [7] Spremić, M. (2004.): *Menadžment i elektroničko poslovanje*, Narodne novine, Zagreb
- [8] Srića, V. i Spremić, M. (2000.): *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb
- [9] Vranešević, T.; Vignali, C.; Vrontis, D. (2004.): *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb
- [10] Vranešević, T. (2000.): *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb



Photo 043. Wedding / Svatovi