STRATEGIJE MARKETINGA U PODUZETNIČKOM GRAĐEVINARSTVU NA PODRUČJU GRADA SPLITA

Jakovčević, Maroje

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:439402

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJE MARKETINGA U PODUZETNIČKOM GRAĐEVINARSTVU NA PODRUČJU GRADA SPLITA

Mentor:
izv.prof.dr.sc. Neven Šerić

Student:
Maroje Jakovčević (1147668)

Split, kolovoz 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

2. POVIJESNI PREGLED STANOGRADNJE NA PODRUČJU GRADA SPLITA 5

3. DEMOGRAFIJA 10

4. NEKRETNINE KAO KOMBINACIJA PROIZVODA I USLUGE 12

5. DEFINIRANJE STRATEGIJE 14

5.1. Proizvod 15

5.2. Distribucija 15

5.3. Promocija 17

5.4. Cijena 19

6. KONKURENTSKA POZICIJA 21

6.1. Strategija tržnih lidera (Dalkoning d.o.o. Split) 23

6.2. Strategija tržnih izazivača (Elanija d.o.o. Split) 26

6.3. Strategija tržnih sljedbenika (Ora-mont d.o.o.Split) 29

6.4. Strategija tamponera 31

7. ZAKLJUČAK 34

LITERATURA 36

SAŽETAK 37

SUMMARY 38

1. UVOD

Svrha ovog istraživanja je saznati i analizirati primjenjivost pojedinih marketinških strategija u poduzetničkom građevinarstvu u svrhu adekvatnog pozicioniranja u tržišnoj niši.
Građevinarstvo u Hrvatskoj je usko vezano uz razvoj gospodarstva i predstavlja jednu od glavnih razvojnih industrijskih grana s obzirom na svoj višestruki utjecaj i veliku potrošnju resursa komplementarnih sektora. Stoga se može reći da je građevinarstvo bilježilo veliki rast u drugoj polovici 90-tih godina prošlog i prvoj dekadi ovog stoljeća kada se je javila potreba za obnavljanjem infrastrukture u ratom pogođenim područjima. Takav snažan i brzi rast doveo je do gospodarskoga rasta na državnoj razini što je izravno utjecalo i na povećanje stambene potražnje stanovništva i infrastrukturnih zahtjeva kao posljedica ulaska konkurencije liberalizacijom tržišta, što je u konačnici dovelo do snažnog rasta BDP-a.

Međutim, kolapsom na svjetskim tržištima i globalnom financijskom krizom koja nije zaobišla ni Hrvatsku, došlo je do naglog pada potražnje u građevinarstvu kao posljedica povećanja nezaposlenosti, smanjenja kupovne moći stanovništva i smanjenja dostupnosti stambenih kredita. S obzirom na novonastalu situaciju, u kojem je tržišna potreba neadekvatna da bi zadovoljila potrebe građevinskog sektora, marketinške strategije su dobile poseban značaj kao jedno od glavnih sredstava privlačenja potencijalnih klijenata i tržišne diferencijacije.

Marketinške strategije, koje primjenjuju građevinske tvrtke, različite su i ne mogu se jednoznačno definirati. One objedinjuju marketinške strategije koje se koriste za trajna dobra ili dobra vrlo dugog ciklusa, odnosno za sam čin prodaje stambenog ili poslovnog prostora. Razvojem marketinga, sredstava komuniciranja i novih tehnika prodaje koje su se pojavile s Internetom, prodaja građevinskih objekata pokazuje karakteristike sinergije marketinških strategija za proizvode i usluge. Građevinske tvrtke uočavaju tu povezanost, u većoj ili manjoj mjeri, te na osnovu toga planiraju strategiju marketinga.

U Maslowljevoj hijerarhiji potreba[1] sigurnosne potrebe zauzimaju drugo mjesto, odmah iza osnovnih fizioloških potrebe. Upravo sigurnosne potrebe identificiraju se kao osnovno tržište građevinske industrije, dok se društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom definiraju kao usluge koje prate prodaju samih nekretnina.

[1] Kotler P. Upravljanje marketingom, str.217, Informator Zagreb 1994.

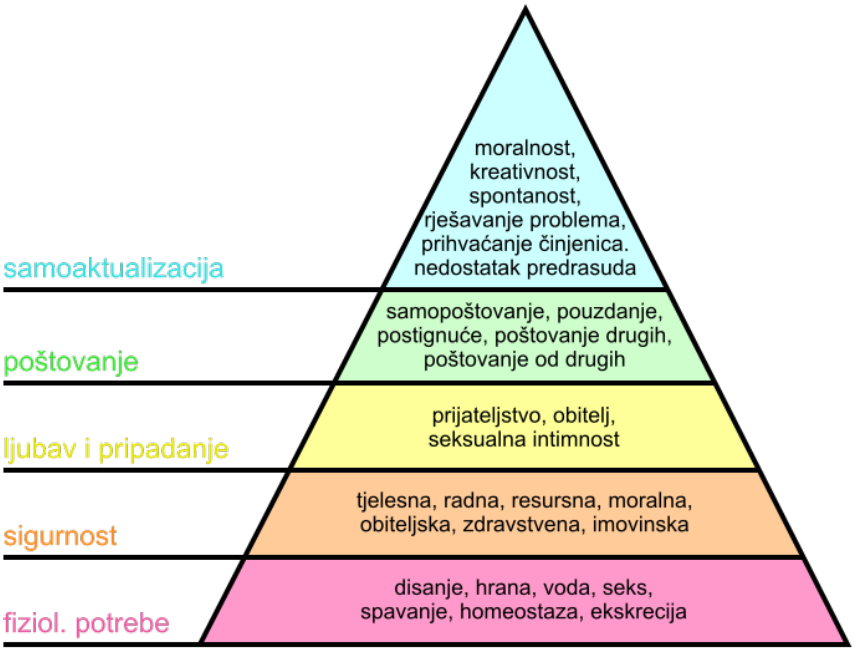
U ovom radu će se analizirati trenutna situacija na građevinskom tržištu u Hrvatskoj, te detektirati konkretni problemi koji ga obilježavanju. Jedan od osnovnih marketinških problema koji će se obraditi je ponašanje građevinskih tvrtki u situaciji pada potražnje na tržištu i potrebe za pokrićem troškova i povratom uloženog kapitala.

Na primjeru nekoliko tvrtki pokušat će se prikazati koje su strategije koristile u plasmanu svojih objekata, kako su strategije prilagođavali novonastalim situacijama na tržištu i koje su rezultate postigli.
Poseban naglasak će biti na tvrtkama koje su u trenucima pada tržišta odlučile potražiti tržišnu nišu i primijeniti strategije tržišnih tamponera.

2. POVIJESNI PREGLED STANOGRADNJE NA PODRUČJU GRADA SPLITA

Split kao urbana zona naslanja se na Dioklecijanovu palaču staru 1700 godina koja je planski zamišljena kao rezidencijalni objekt s popratnim vojnim sadržajima. Sama palača se naslanja na još stariju antičku Salonu koja je bila jedno od značajnijih urbanih točaka Rimskog carstva s razvijenim urbanizmom i pratećom infrastrukturom.

Dioklecijanova palača je definirana kao struktura koja je po Maslowljevoj hijerarhiji potreba zadovoljavala sve zahtjeve (fiziološke potrebe – gradnja akvadukta, sigurnosne potrebe – utvrđeni objekt sa smještajem za cara Dioklecijana, vojsku i prateće djelatnosti, društvene potrebe – religijski objekti, Peristil, potrebe za poštovanjem – veličina i lokacija te potrebe za samoaktualizacijom – do tada neviđeni koncept u svijetu).



Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: www.wikipedia.org (08.08.2016.)



Slika 2: Dioklecijanova palača

Izvor: thinglink.com (08.08.2016.)

Tijekom vremena dolazi do širenja grada izvan palače, i to u prvom redu za potrebe stanovanja. Grad se u srednjem vijeku planski širi na zapad, prvo kroz vojne objekte (Mletačka kula) i brojne patricijske palače, a zatim dalje prema Velom Varošu kao jasno definiranom stambenom naselju sa svim svojim specifičnostima.

Tijekom srednjeg vijeka Split je u pogledu zadovoljenja stambenih potreba bio planska cjelina koja se kontrolirano širila i zadovoljavala potrebe stanovnika.

Nakon otkrića Amerike slabi utjecaj Mletačke republike, a osnutkom Ilirskih provincija naglasak se stavlja na infrastrukturu (ceste, lazareti, obala).
Krajem 19. i početkom 20. stoljeća kao posljedica industrijske revolucije dolazi do daljnjeg širenja Splita (cementare Betizza) i potrebe povezivanja sa izoliranim zaleđem (Sinjska željeznica). Jačanjem cestovne infrastrukture dolazi do priljeva stanovništva i povećanih potreba za stambenim prostorom. U toj fazi Split se počinje širiti na istok i sjever, u početku planski gradnjom stambenog prostora namijenjenog iznajmljivanju (ekspanzija kvartova Manuš, Lovret, Spinut, Bačvice, Dobri).

U razdoblju nakon II. Svjetskog rata dolazi do novog priljeva stanovništva i potrebe za njihovim stanovanjem. U socijalističkom društvenom uređenju privatna inicijativa i privatno vlasništvo nisu bili blagonaklono gledani od strane države i zamjenjuje ih je planska stanogradnja.
U ovoj fazi sav novonastali stambeni ili poslovni prostor predstavljao je inicijativu države tako da se u tom razdoblju ne možemo govoriti o tržišnim uvjetima poslovanja s nekretninama. Prednost ovog sustava bila je planska gradnja tipskih objekata na građevinski pogodnom zemljištu (Bombardellijeve zgrade i Vitićevi neboderi na Spinutu). Ovi objekti su bili relativno dobro opremani pratećom infrastrukturom i zadovoljavali su većinu potreba stanovništva.

Tijekom 60-tih godina 20. stoljeća dolazi do daljnje liberalizacije i povratka privatne inicijative, ali na razini pojedinca, a ne tržišta. Nastaju brojni gradski kvartovi s tzv. „divljom gradnjom“ i to u obliku obiteljskih kuća upitne arhitektonske i građevinske kvalitete (Plokite, Lokve, Kman, Kocunar i kasnije Visoka). Ovi objekti i danas, pedesetak godina nakon nastanka, nisu adekvatno opremljeni infrastrukturom potrebnom za udoban život.

Krajem 60-tih i početkom 70-tih godina prošlog stoljeća dolazi do novog planskog širenja grada i stambenih kapaciteta. Te jedinice su bile vrlo malo podložne tržištu, jer su građene sredstvima stambenih fondova pod kontrolom države. U tom razdoblju nastaju tipizirani objekti (Kineski zid, Krstarica, vojne zgrade na Blatinama).

Daljnji poticaj stanogradnji predstavljaju Mediteranske igre iz 1979. godine kada se počinju planski graditi cijeli gradski kvartovi (Split 3, Trstenik, Smrdečac, Kman).

U isto doba nakon niza privrednih reformi, dolazi do liberalizacije na tržištu nekretnina. Zakon o Samoupravnim interesnim zajednicama (SIZ-ovi) omogućava početak privatne inicijative u stanogradnji i prometu nekretnina. Zakon je omogućio udruživanje privatnih investitora i njihovih sredstava u stambene zadruge. Stambene zadruge analogne su sa suvremenim zatvorenim nekretninskim fondovima. Građani su posredovanjem stambenih zadruga mogli investirati u stanogradnju i uknjižiti se kao pravni vlasnici novosagrađenih nekretnina u današnjem smislu. Stambene zadruge su po prostornim i urbanističkim planovima dobivale pojedine zgrade u naseljima i sudjelovale sredstvima zadrugara (investitora) u njihovoj gradnji. U takvom sustavu izvođači radova su stanove namijenjene tržištu prodavali skuplje od onih u državnoj stanogradnji i razlikom pokrivale troškove.

U Splitu se razvojem stambenih zadruga otvorilo i tržište gotovih nekretnina koje su vlasnici prodavali izravno, najčešće putem malih oglasa. Rezultat toga je oživljavanje tržišta nekretnina krajem 70-tih i tijekom 80-tih godina 20.stoljeća.

Zadnje naselje koje se izgradilo u Splitu prije samostalnosti bile su Pujanke. Dolaskom rata tržište nekretnina je u padu, ali regulativa kojom je omogućen otkup društvenih stanova početkom 90-tih godina daje novi zamah.

Do 1995. godine i završetka rata većina stambenih jedinica u stambenim zgradama bila je u privatnom vlasništvu, a završetak rata donio je i financijsku stabilnost tržišta.
U tom trenutku na tržištu se pojavljuju agencije za nekretnine koje okrupnjuju ponudu na jednom mjestu i omogućavaju potpuni pregled tržišta. Agencije kao posrednici nude oglašavanje nekretnina u okviru svoje agencijske pristojbe, pravnu zaštitu i mogućnost promptnog pregleda nekretnina.

Istodobno se pojavljuje i privatna inicijativa u smislu otkupa zemljišta, projekta i same realizacije objekata. Prva i svojedobno najuspješnija tvrtka je bila Dalkoning koja je gradila po principu *developera*. U tom razdoblju izgrađeni su kvartovi Pazdigrad, Žnjan, te stambeno poslovni objekt Belvedere na Visokoj. Pojavom *developera* može se po prvi puta govoriti o cjelovitom marketinškom pristupu gradnji i prodaji stambenih nekretnina.

Liberalizacijom bankarskog tržišta dolazi do izdašne ponude stambenih kredita u drugoj dekadi 90-tih. Do tada je također bilo moguće nekretninu kupiti kreditom ali je dostupnost tih kredita bila ograničena. Povećanje ponude na strani financiranja dovodi u prvoj fazi do velikog rasta cijena nekretnina, što rezultira i inovativne marketinške strategije. U fazi ekspanzije tržišta cijene su do početka ekonomske krize rasle, da bi nakon toga uslijedila stagnacija i pad. Nakon 2008. godine marketinške strategije postaju presudne za prodaju nekretnina jer su investitori opterećeni kamatama na građevinske kredite i povratom investicije koja je u tim trenucima postala upitna.

Danas je industrija stanogradnje pri kraju konsolidacije koju je nametnula ekonomska kriza. Brojne tvrtke su završile u stečaju što je rezultiralo upitnim vlasničkim pravima na sagrađenim, a neprodanim nekretninama. Banke koje su financirale gradnju, a nisu bile u

mogućnosti naplatiti kredite, ušle su u vlasničku strukturu i započele primjenu marketinških strategija koje su karakteristične za bankarske proizvode i usluge.

U tom novom trendu banke više ne prodaju samu nekretninu već plasiraju kombinirane proizvode koji se sastoje od prava vlasništva na samoj nekretnini, kreditne linije za kupovinu iste i cijelog niza osiguravajućih usluga.

3. DEMOGRAFIJA

Kroz povijesni pregled stanogradnje u Splitu može se uočiti da postoji značajan porast stanovništva kroz povijest. Tijekom vremena dolazi do promjena u načinu stanogradnje i te promjene su vezane izravno uz broj stanovnika, a neizravno uz makroekonomsko okružje.

Tablica 1: Povijesni pregled porasta stanovništva Grada Splita

Historical population		
Year	Pop.	±%
1857	12,417	—
1869	14,587	+17.5%
1880	16,883	+15.7%
1890	18,483	+9.5%
1900	21,925	+18.6%
1910	25,103	+14.5%
1921	29,155	+16.1%
1931	40,029	+37.3%
1948	54,187	+35.4%
1953	64,874	+19.7%
1961	85,374	+31.6%
1971	129,203	+51.3%
1981	176,303	+36.5%
1991	200,459	+13.7%
2001	188,694	−5.9%
2011	178,102	−5.6%

Izvor: www.wikipedia.org (16.08.2016.)

U tablici je vidljivo da je broj stanovnika kroz 154 godine narastao 15 puta (1500%). Iz tablice je vidljiva i depopulacija u zadnjih 15-20 godina što je rezultat rata, migracija i pada nataliteta. Ekonomski gledano dolazi do smanjenja potražnje za nekretninama što bi po zakonu ponude i potražnje trebalo rezultirati padom cijena nekretnina.

Promatrajući razdoblje u 19.stoljeću (industrijska revolucija, tvornice cementa vidi se da je stanovništvo kroz 40 godina poraslo za 75%. U tom razdoblju u Splitu su sagrađeni veliki

objekti poput Palače Dešković ili Betizza kao i niz manjih stambenih objekata koje su projektirali inženjeri Kaliterna, Stella ili Senjanović. Ti objekti imaju karakterističnu arhitekturu (spavaće sobe, saloni, dugi hodnici, prostorije za smještaj pomoćne radne snage) i veliki su površinom (što je rezultat mogućnosti širenja grada na nove lokacije).

U razdoblju od početka 20.stoljeća do završetka 2. Svjetskog rata populacija je porasla za 2.5 puta. U tom razdoblju većina novosagrađenih nekretnina bila je namijenjena najmu stambenog prostora. Stvaraju se blokovi stambenih zgrada (Lovretska ulica, Mažuranićevo šetalište, Dobri, Manuš). Korisna stambena površina se smanjuje ali se povećava broj jedinica.

Utjecaj društvene stanogradnje vidljiv je u razdoblju od 1953. do 1981. godine u kojem stanovništvo raste 2.7 puta. U tom razdoblju grade se kvartovi Spinut, Split 3, Mertojak, Sućidar, Kman-Kocunar) s tipskim visokim objektima. Ova strategija omogućila je povećanje korisnog stambenog prostora rastom „u visinu“, tj. neboderima. Dugoročno i tržišno gledano Split je u tom razdoblju dobio stambeni prostor koji je bio standardiziran i vrlo dobro opremljen pratećom infrastrukturom (škole, vrtići, pristupne ceste).

Razdoblje između 1981. i 1991. karakterizira usporavanje dotoka novog stanovništva, ali i začetak privatne inicijative (stambene zadruge). U ovom razdoblju po prvi put se vidi da se u planiranju stanogradnje počinju spajati sama nekretnina (proizvod) i dodatna vrijednost koju donosi infrastruktura i lokacija (usluga). Pujanke, kao najveće splitsko naselje, izgrađeno je upravo u tom razdoblju kao kombinacija društvene i privatne inicijative. Zadržane su karakteristike tipske društvene stanogradnje ali je sama lokacija obogaćena samodostatnom pratećom infrastrukturom (parking, garaže, trgovačko-zanatski centar, tržnica, škola, vrtić).

U zadnjem desetljeću 20. stoljeća dolazi do jačanja privatne inicijative u stanogradnji ali i depopulacije kao posljedice rata i iseljavanja. Uspješnim marketinškim strategijama sagrađeni su kvartovi poput Pazdigrada i Žnjana. Privatna inicijativa rezultirala je koncentracijom stambenog prostora ali i manjkom pripadajuće infrastrukture što se dugoročno odrazilo na cijene nekretnina i pada tržišta.

4. NEKRETNINE KAO KOMBINACIJA PROIZVODA I USLUGE

Marketing nekretnina nije moguće promatrati kao marketing nekog proizvoda jer nekretnina nije potrošno dobro. Nekretnina je po samoj definiciji trajno dobro i kao takvo ga treba promatrati. Problem nekretnina u odnosu na klasične proizvode i njihov marketing je u tome što cijenu nekretnine ne definira samo utrošak rada i materijala već i lokacija te prateća infrastruktura. Dok se samu nekretninu može promatrati u smislu proizvoda, lokaciju, prateću infrastrukturu i proces stjecanja iste može se promatrati kao uslugu. U suvremenom društvu prodaja i plasman nekretnina vezani su uz cijeli niz usluga koje su u konačnici u prodajnoj cijeni nekretnine.

Karakteristike nekretnine kao proizvoda su:

- Konačna cijena rezultat je uloženog rada i kapitala
- Nekretnina je opipljiva i ima svoju cijenu
- Cijena je podložna tržištu i konkurenciji

Karakteristike nekretnine kao usluge su:

- Ne postoji klasična distribucija
- Proces kupovine najčešće ima osobine usluge (neopipljivost i prolaznost)
- Ne postoji kanal distribucije za samu nekretninu već za proces prodaje
- Cijenu bitno određuju lokacija i prateća infrastruktura čije je korištenje po definiciji usluga.

U procesu promjene vlasništva klasične robe ne postoje zapreke u prijenosu vlasništva, tj. sam račun za proizvod jamči vlasništvo. U procesu promjene vlasništva nekretnine postoji niz dodatnih aktivnosti (prijenos vlasništva u katastru i zemljišniku, proces uknjižbe i mogućih žalbi na taj proces nevezano za robno-novčani odnos). Postoji cijeli niz usluga koji se veže za promet nekretnina i u konačnici je dio njihove cijene. Te usluge su:

- Agencijsko posredovanje
- Procjena nekretnine
- Financiranje
- Pravna zaštita

S gledišta kupca potrebno je upravo zato promatrati promet nekretninama kao kombinaciju proizvoda i usluge jer je to konačna cijena koju kupac plaća.

Klasične strategije marketinga koje se koriste za prodaju proizvoda za jednokratnu upotrebu, proizvoda kratkog ili srednjeg ciklusa nisu pogodne za prodaju nekretnina.

Ponuđači na tržištu nastoje razviti strategiju marketinga koja im omogućava slijedeće ciljeve:

- Prodaju po željenoj (planiranoj) cijeni
- Prodaju u određenom roku (neto buduća vrijednost novca)
- Zaštitu reputacije
- Predvidljivost troškova marketinga u ukupnoj investiciji.

U ostvarivanju tih ciljeva oni kombiniraju proizvod s ranije navedenim uslugama

5. DEFINIRANJE STRATEGIJE

Prilikom definiranja strategije marketinga investitori ili vlasnici nekretnina oslanjaju se na klasični model životnog ciklusa proizvoda[2] i koncept 4P (Product, Promotion, Placement, Price). Ovaj model je potrebno definirati prema specifičnostima prometa nekretnina. Kotler model životnog ciklusa proizvoda definira u odnosu na sam proizvod što na tržištu nekretnina nije moguće iz dva razloga:

- Nekretnina predstavlja zadovoljenje određene potrebe po Maslowljevoj piramidi i ta potreba je trajnog karaktera
- Nekretnina je trajno a ne potrošno dobro

Uz izuzetke investicijskog ulaganja u nekretnine ili statusnog simbola, pretpostavlja se da će kupac nekretninu koristiti dugo vremena. Takvim pristupom najčešće ne postoji mogućnost ponovljene kupnje ili zamjene proizvoda pa se ne može govoriti o životnom ciklusu proizvoda. Životni ciklus se može promatrati isključivo kao životni ciklus samog tržišta nekretnina što je posljedica kombinacije proizvod-usluga.

Povijesno gledano tržište nekretnina u Splitu je u fazi zrelosti i već je prošlo svoj vrhunac. Ovu fazu karakterizira pad profita. Dugoročno gledano tržište nekretnina ima ciklično-reciklični uzorak u odnosu na vremenski tijek. U ovisnosti od makroekonomske situacije i konkurentskog okoliša može se očekivati da će tržište nekretnina imati lokalne minimume i maksimume tijekom vremena. Upravo je taj ciklično-reciklični uzorak samog tržišta bitan za definiranje strategije marketinga jer investitor mora uzeti u obzir osciliranje cijena i potražnje kroz srednjoročno razdoblje. Takva situacija nameće da investitori moraju imati alternativne strategije i pravodobno se prilagođavati trendovima.

Koncept 4P je temeljni koncept marketinga koji u obzir uzima proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Kod klasične robe moguće je intervenirati u sva četiri elementa dok su kod nekretnina te intervencije bitno ograničene.

[2] Kotler P. Upravljanje marketingom, str.443, Informator Zagreb 1994.

5.1. PROIZVOD

U trgovini nekretninama proizvod je objekt koji po Maslowljevoj klasifikaciji osigurava potrebe za sigurnošću. Taj proizvod može biti stan ili kuća, poslovni prostor ili zemljište, ali u svim slučajevima taj proizvod nije pokretan. Za razliku od robe koja se može transportirati i plasirati na probitačnije tržište u definiranju strategije marketinga za nekretnine nema se ta sloboda. Iz toga se dolazi do zaključka da je sama lokacija nekretnine od presudnog značaja za njenu daljnju prodaju (za razliku od robe u kojoj je lokacija prodajnog mjesta vrlo važna, ali promjenjiva).

Sam proizvod, ovisno o odluci investitora, može biti ponuđen tržištu u nekoliko razina opremljenosti:

- Niski rohr-bau
- Visoki rohr-bau
- Gotova nekretnina
- Standardno opremljena nekretnina
- Nekretnina opremljena po želji kupca

Niža opremljenost u principu jamči brži obrtaj kapitala dok visoka opremljenost osigurava veće profite ali u duljem vremenskom razdoblju. Prilikom definiranja strategije investitor mora odrediti što želi jer su promjene strategije u principu skupe i smanjuju dobit.

Zbog robno-uslužne specifičnosti investitor mora prilikom odabira lokacije gradnje izvršiti kalkulaciju ostalih aktivnosti koji predstavljaju uslugu. Dobar primjer loše procjene i reputacijskog rizika su naselja Pazdigrad i Žnjan koja nemaju dobru prateću infrastrukturu i kupcima stanova su u trenucima ekonomske krize rezultirali kapitalnim gubitkom vrijednosti nekretnine.

Prilikom definiranja proizvoda investitori u suradnji s arhitektima odlučuju hoće li objekt imati površinom manje ili veće stambene jedinice ili će odabrati kombinirani pristup.

5.2. DISTRIBUCIJA

U nekretninskom poslovanju ne može se govoriti o klasičnoj distribuciji jer zgrade sa stanovima se ne može premještati po volji i zahtjevima tržišta. Distribucija je po definiciji uvijek uslužna djelatnost. Kod klasične robe krajnji kupac u principu nije zainteresiran kako funkcionira cijeli distribucijski lanac već ga interesira samo lokacija na kojoj se može obaviti

kupoprodaja. Kod nekretnina taj proces je bitno modificiran i svodi se na tehniku kojom kupac može upoznati konačni proizvod, a u konačnici je to uvijek posjet nekretnini.
Investitori na raspolaganju imaju tri modela prodaje i njihove kombinacije:

- Izravna prodaja
- Ekskluzivna prodaja preko agencije
- Prodaja putem više agencija

Izravna prodaja je za investitora najpovoljniji način na kratki rok. Bez obzira na poziciju investitora na tržištu (lider, izazivač, sljedbenik, kopirant ili *tamponer*) izravna prodaja omogućuje kupcu najviše informacija iz prve ruke. Problem izravne prodaje su ciklička gibanja na tržištu jer investitor mora imati na raspolaganju osoblje zaduženo za prodaju. Takvi odjeli prodaje imaju troškove obuke i osoblja kao i problem motivacije. U osnovi riječ je o pasivnom načinu plasmana jer se očekuje da kupac bude informiran putem marketinškog spleta i sam stupi u kontakt s investitorom.

Ekskluzivna prodaja preko agencije je proces u kojem investitor za ugovorenu naknadu ustupa agenciji za nekretnine isključivost u prodaji nekretnina. Agencija naknadu naplaćuje od investitora po obavljenoj kupoprodaji bez troškova za kupca. Investitor odabire ovaj model ukoliko procjeni da bi mu troškovi prodajnog odjela bili veći od naknade koju plaća agenciji. U ovom modelu investitor troškove oglašavanja prevaljuje na agenciju ali djelomično gubi kontrolu nad budućim marketinškim akcijama. Kupci su skloni ovom modelu jer osigurava pravnu zaštitu, uknjižbu, bolji i češći pristup nekretnini. Za kupca ovaj pristup ima osobine monopola jer ne može utjecati izravno na cijenu ali to nadoknađuje pravnom sigurnošću.

Prodaja putem više agencija ima osobine oligopola. Investitori koriste ovaj model u završnoj fazi kada imaju određeni broj neprodanih stambenih jedinica. Ovaj model u načelu jamči bolju prisutnost u medijima (jer se sve agencije oglašavaju) ali manju kontrolu investitoru. S daljnjim protokom vremena dolazi do konkurencije između agencija koje svoju uslugu žele poboljšati prednostima za kupca.

Iz navedenih modela vidljivo je da investitor povećanjem medijske izloženosti objekta gubi kontrolu nad samim procesom prodaje ali ima predvidljive troškove što nije slučaj u izravnoj prodaji.

5.3. PROMOCIJA

Konkurentsko okružje prisiljava tvrtke koje se bave stanogradnjom na intenzivnu promociju. Većina tvrtki budžete za promociju definira kao kombinaciju fiksnog i promjenjivog iznosa. Fiksni budžet za promociju koristi se najčešće u razdoblju gradnje i njegova svrha je pridobiti što više kupaca upravo u toj fazi. Na ovaj način tvrtke putem avansnih uplata akumuliraju kapital potreban za dovršetak investicije i smanjuju izloženost bankarskim kreditima. Varijabilni dio budžeta koristi se u razdoblju nakon dovršetka investicije u cilju prodaje preostalih jedinica.

Tvrtke za promociju koriste kombinaciju odnosa s javnošću i klasične promocije. Prepoznatljiv kupac i komuniciranje takve kupoprodaje predstavlja dobar potez koji podiže cijenu lokacije i može se dobro komunicirati putem PR agencija.

Klasično oglašavanje orijentirano je na masovne medije i to na:

- Internet
- TV (samo najveći projekti)
- Tisak (dnevni i tjedni)
- Specijalizirani tisak
- *Jumbo* plakate
- Osobna promocija

Radijsko oglašavanje se pokazalo neprikladnim zbog nemogućnosti vizualizacije objekta.

Internet je danas postao najbitnija platforma za oglašavanje nekretnina. Troškovi oglašavanja su najniži, a putem oglašivačkih platformi moguće je vrlo jasno definirati ciljanu skupinu i time smanjiti disperziju sredstava. Internet oglašavanje je globalno i omogućuje najveći doseg uz najniže troškove. Tvrtke izrađuju i prezentacijske web stranice s većim ili manjim stupnjem interaktivnosti na kojima se potencijalni kupci upoznaju s nekretninama. Dok najjednostavnije web stranice nude samo osnovne kontakt podatke naprednije platforme omogućavaju konfiguraciju i vizualizaciju pojedine nekretnine. Promocija putem Interneta omogućava bitne uštede u smislu ljudstva jer se prezentacija velikog broja informacija može automatizirati.

Samo najveće tvrtke i najveći objekti promoviraju se putem televizije. Iako televizija ima najveći doseg na državnoj razini troškovi su visoki, a rezultati skromni. Problem je velika rascijepanost u smislu ponude oglasnog prostora jer postoji veliki broj kanala koje nije moguće pokriti u okviru budžeta.

Dnevni i tjedni tisak je do nedavno bila glavna platforma za oglašavanje nekretnina ali ih polako potiskuje Internet. Dnevni, a posebno tjedni tisak ima jasnu profilaciju kupaca tako da je lakši doseg ciljane skupine u odnosu na televiziju. Tvrtke zakupljuju prostor i prezentiraju nekretnine u cijelosti ili pojedine neprodane segmente (stanove). Uglavnom je riječ o kampanjama koje traju 6-24 mjeseca što se podudara s rokom izgradnje. Tisak nudi veliku fleksibilnost jer je oglas moguće relativno brzo i jeftino mijenjati i time usmjeravati fokus potencijalnih kupaca.

Specijalizirani tisak su uglavnom oglasnici i njihove pripadajuće internetske stranice. Specijalizirani tisak se pokazao vrlo učinkovitim u fazi nakon završetka objekta kada se tržištu nude neprodane jedinice. Prednost specijaliziranog tiska je što ga kupuje isključivo ciljana skupina u razdoblju odluke o kupnji nekretnine. Osnovni problem ove vrste oglašavanja je što potencijalni kupac na jednom mjestu ima pregled cijelog tržišta i ciljanu nekretninu može odmah uspoređivati s konkurencijom. Oglašavanje u specijaliziranom tisku je jeftinije od oglašavanja u dnevnom i tjednom tisku uz manji doseg ali bolje fokusiranu skupinu potencijalnih kupaca.

Jumbo plakati su impulzivni vizualni tip oglašavanja. Prednost im je povoljna cijena, dobra ekspozicija, mogućnost oglašavanja u blizini lokacije i vizualni podražaj. Nedostatak *jumbo* plakata je problem sublimacije poruke. Potencijalni kupci su *jumbo* plakatu izloženi kroz dulji period ali je vrijeme prijenosa poruke ograničeno na nekoliko sekundi (u slučaju vozača). Tvrtke u *jumbo* plakatiranju moraju poruku prilagoditi mediju. U tisku je moguće plasirati veliku količinu informacija dok se *jumbo* plakatiranje fokusira na emocije potencijalnog kupca. Atraktivna vizualizacija i adresa Internet stranice su najčešće informacije koje se plasiraju.

Osobna promocija ovisi o tome koliko su djelatnici tvrtke u kontaktu s potencijalnim kupcima. Dobra osobna promocija oslanja se na reputaciju i ponekad može rezultirati boljim rezultatima nego klasično oglašavanje. Problem osobne promocije je obučenost promotora. Promotor

mora imati na raspolaganju sve relevantne informacije i mogućnost donošenja odluke u pogledu posebnih zahtjeva potencijalnog kupca.
Cjelokupna promocija ovisi o odabranom modelu distribucije. U modelu u kojem investitor izravno prodaje stanove kontrola nad promocijom je potpuna dok u agencijskoj prodaji ta kontrola slabi povećanjem broja agencija koje nekretninu prodaju.

5.4. CIJENA

Cijena je novčano izražena vrijednost nekretnine. Iako u iznimnim slučajevima cijena ne mora imati veze s *inputima* (nekretnine kao Veblenova dobra) ona je rezultat ulaznih troškova uvećanih za očekivani profit s gledišta investitora. S gledišta kupca cijena je mjera vrijednosti objekta koji kupuje i zadovoljenja potreba koje se na taj način ostvaruju. Konačnu cijenu uvijek formira tržište na osnovu ponude i potražnje.
Prilikom formiranja cijene investitor ima slijedeće troškove:

- Zemljište
- Projektnu dokumentaciju
- Komunalne i ostale naknade
- Materijal
- Rad
- Marketing
- Ostali troškovi

Kupac prilikom kupovine nekretnine također ima troškove:

- Trošak financiranja (kamate) u slučaju bankarskog kredita
- Trošak opremanja do uporabne funkcije
- Trošak budućeg razdoblja – trošak korištenja nekretnine

Investitor prilikom formiranja cijene mora voditi brigu o tome da cijena bude formirana na razini u kojoj će sve jedinice u objektu biti prodane u razumnom vremenskom roku i generirati potrebnu potražnju uz ciljanu profitnu stopu. Cijena je izravno povezana s lokacijom i investitor mora procijeniti potražnju upravo na toj lokaciji. Po ovome se formiranje cijene u nekretninskom poslovanju bitno razlikuje od formiranja cijene robe široke potrošnje. Kod robe široke potrošnje moramo imati distribucijske kanale kojima roba može postati dostupna što većem broju kupaca. Kod nekretnina nema se klasični distribucijski kanal (jer se ne može

premještati) već distribucija postaje animacija potencijalnih kupaca za zadanu lokaciju (osobine usluge).

Kupac prilikom kupovine nekretnine nastoji zadovoljiti što više potreba Maslowljeve piramide uz najmanji trošak. Kupac definira svoje potrebe i pokušava na tržištu pronaći nekretninu koja te potrebe zadovoljava u okviru zadanog budžeta. U slučaju bankarskog financiranja nekretnine kupac se suočava s nizom troškova u vrlo dugom vremenskom razdoblju i zbog toga mu je vrlo bitno da nekretnina ne gubi na kapitalnoj vrijednosti. Upravo je nerazumijevanje tih troškova dovelo do pucanja nekretninskog balona u Hrvatskoj. Većina nekretnina kupljenih u razdoblju od 2002.-2008. godine danas manje vrijedi nego u trenutku kada su kupljene.

Prodaja nekretnine kao kombinacija proizvoda i usluge zakonom tržišta formira cijenu po kojoj se sklapa kupoprodaja. Problem gradskih kvartova Pazdigrad i Žnjan su dobar primjer. Nekretnine na Pazdigradu su građene u zadnjih pet godina 20. stoljeća s nakanom stvaranja zona stanovanja vrhunske kvalitete po relativno povoljnoj cijeni. Izostanak kvalitetne infrastrukture (kanalizacija, škole, trgovine, uslužne djelatnosti) bitno je srušilo cijene tih nekretnina, a kupcima smanjila vrijednost kapitala i samog životnog standarda.
Nekretnine na Žnjanu su građene u prvoj dekadi 21. stoljeća i u konačnici nisu ispunile očekivanja kupaca u kapitalnom smislu i smislu kvalitete života.

S gledišta investitora vrlo bitna je početna cijena s kojom objekt izlazi na tržište. Previsoka cijena rezultirat će manjom potražnjom, većim brojem neprodanih jedinica i dugoročno snižavanjem cijene. Na ovaj način inovatori i rani usvajači ostvaruju kapitalni gubitak što rezultira reputacijskim rizikom za investitora. Dobar primjer ovakvog ponašanja su HOTO vile pored Zagreba čija je nerealno visoka cijena rezultirala malom potražnjom pa se sada objekti prodaju po trećini isklične cijene. Investitor optimizacijom procesa izgradnje može stvoriti uštede dovoljne da nekretninu tržištu ponudi po cijeni nižoj od tržišno očekivane. Na taj način generira veću potražnju što rezultira bržim obrtajem kapitala i u konačnici povećanjem cijene.

6. KONKURENTSKA POZICIJA

Sve strategije marketinga rezultat su konkurentske pozicije tvrtke koja se bavi investicijskim građevinarstvom. Konkurentska pozicija definira marketinške ciljeve i sredstva za budžet marketinga ali i poteze koje će tvrtka povlačiti u trenutku kada se nađe na udaru ostalih konkurenata.

Arthur D. Little[3] je definirao šest konkurentskih pozicija:

- Dominantna
- Jaka
- Povoljna
- Održiva
- Slaba
- Neodrživa

Promatrajući građevinske tvrtke na splitskom području u kontekstu ekonomske krize može se zaključiti da niti jedna tvrtka nema dominantnu poziciju (što nije bio slučaj početkom stoljeća kada je Dalkoning imao takvu poziciju). Globalni pad tržišta nekretnina kapitalno je oslabio sve tvrtke na tržištu tako da se konkurentske pozicije uglavnom mijenjaju na niže.

Cijeli niz tvrtki koji se nalaze u slaboj ili neodrživoj poziciji vrlo negativno utječu na povjerenje kupaca jer se kod ovakvih tvrtki javljaju problemi s uknjižbom i vlasničkim pravima, nedovršenim ili neuseljivim objektima (Anić gradnja). Nastala situacija bitno produžuje vrijeme transakcije i za ostale konkurente (kupci traže dodatne provjere vlasništva i mogućnosti uknjižbe, traže bankovne garancije i osiguranje za avanse) što u konačnici dovodi do sporijeg obrtaja kapitala.

U segmentu jake, održive i povoljne pozicije nalazi se većina tvrtki koje posluju na splitskom području. Njihova pozicija unutar segmenata se mijenja ovisno o fazi dovršetka pojedine investicije, dinamici prodaje i eventualnim reklamacijama na objekte.

[3] Kotler P. Upravljanje marketingom, str.472, Informator Zagreb 1994.

Strategija se u osnovi svodi na sistematizaciju marketinških aktivnosti u srednjem ili dugom roku. Osnovni problem koji se javlja kod većine, ako ne i svih igrača na tržištu je identifikacija vlastite konkurentske pozicije.

Tvrtke vrlo često definiraju strategiju pogrešno identificirajući vlastitu konkurentsku poziciju. Većina tvrtki će se po vlastitom nahođenju pozicionirati u jaku ili povoljnu poziciju iako je ona po ekonomskim mjerilima slaba ili tek održiva. Rezultat takve pogrešne identifikacije je neodgovarajuća strategija što rezultira pogrešnom procjenom 4P elemenata.

Definicija tržišnih pozicija po Little-u nije u potpunosti primjenjiva na tržište nekretnina. Ona je dosta fluidna i primjenjiva je za marketing robe i usluga ali za tržište nekretnina joj nedostaje jača kvantifikacija.

Prikladnije konkurentsko pozicioniranje daje nam kategorizacija na osnovi uloge pojedine tvrtke upravo na samom tržištu nekretnina i to na određenoj lokaciji. Ta podjela je:

- Tržišni lider
- Tržišni izazivač
- Tržišni sljedbenik
- Tržišni tamponer ili nišer.

Tržište nekretnina je izuzetno dinamično i podložno utjecajima makroekonomskog okruženja. Zbog toga je tržišne pozicije moguće promatrati u kraćem vremenskom razdoblju.

6.1. STRATEGIJE TRŽIŠNIH LIDERA (Dalkoning d.o.o. Split)

Tvrtka Dalkoning je tržišni lider na području grada Splita na području stanogradnje. Svoju lidersku poziciju ostvaruje kao tvrtka koja ima najveći broj prodanih stambenih jedinica u količinskom i vrijednosnom smislu. Kroz razdoblje rasta tržišta nekretnina tvrtka je diktirala lokacije, cijene i razinu opremanja objekata putem agresivnog marketinga.

Dalkoning je tržišni udio krajem devedesetih povećavao dobro osmišljenim projektima na u to vrijeme i ne previše atraktivnim lokacijama. Tvrtka je zadržavala kontrolu nad cjelokupnim procesom gradnje, od okrupnjavanja i otkupa zemljišta, projekta, ishođenja dozvola, vlastite operative, prodaje i marketinga.

Dalkoning je kombinirao stambene i poslovne sadržaje u novim objektima i na taj način nadoknađivao dislokaciju. Inovativni pristup Dalkoninga bio je u tome što je stambene objekte opremao pratećom infrastrukturom u okviru samog kompleksa zgrada. Dobar primjer je zgrada Belvedere na Vukovarskoj ulici.

Strategija Dalkoninga bila je ponuditi svim kupcima sve elemente širenja na ukupno tržište:

- Pridobivanje novih korisnika
- Nove primjene
- Više korištenja

Pridobivanje novih korisnika je tipična strategija tržišnog lidera. Dalkoning je ponudio novim korisnicima (poslovnim i privatnim) linije financiranja u dogovoru s bankama. Novim korisnicima je to smanjilo troškove obrade kredita i uknjižbe a samoj tvrtki brži i sigurniji obrtaj kapitala. Rezultat toga je bila bitno viša cijena po m^2 od susjednih objekata u istom kvartu (Visoka), a samim tim i ekstra profit. Poslovni prostori su se mogli kupiti ili uzeti u dugoročni najam u različitoj fazi završne obrade. Prodajna služba je osigurala dobre informacije o budućim kupcima i napadala ciljani uzorak potencijalnih kupaca.

Marketing služba je dobro uočila da bi cijela zgrada kao stambeni objekt u tom trenutku ponudila više jedinica nego što bi ih tržište moglo apsorbirati. Stambene jedinice su prodavane preko vlastite prodajne službe i bile su podržane klasičnim novinskim oglašavanjem. Poslovni objekti su bili predefinirani i napadali su ciljane kupce, najčešće osobnom prodajom.

Rezultat strategije proširenja tržišta omogućio je realizaciju strategije nove primjene konačnog proizvoda i pratećih usluga kao cjeline. Tvrtka je dobro uočila da u zapadnom dijelu grada nedostaje cijeli niz infrastrukturnih objekata kojima bi u budućnosti gravitirali i okolni gradski kvartovi (Pujanke, Sućidar, Smrdečac, Mejaši). U okviru poslovnog dijela objekta realizirani su slijedeći sadržaji:

- Ljekarna
- Banka
- Osiguravajuća društva
- Ugostiteljski dio (kafići, restorani)
- Trgovački dio – samoposluge, pekara, ribarnica
- Smještaj uslužnih djelatnosti – odvjetnici, prevodilačke službe
- Parking

Na ovaj način poslovnim kupcima i unajmiteljima poslovnih prostora dugoročno je osigurana klijentela i održivost na tržištu. Objekt je postao ekonomski samoodrživ što je dodatno koristilo percepciji Dalkoninga kao tržišnog lidera.



Slika 3: Stambeno – poslovna zgrada Belvedere u Splitu

Izvor: www.dalkoning.hr (16.08.2016.)

Strategija više korištenja samog proizvoda nije u potpunosti primjenjiva na tržište nekretnina budući je riječ o trajnom dobru. Dalkoning je išao s pretpostavkom u strategiji nove primjene da se višak korištenja može aplicirati na sve uslužne djelatnosti u samom objektu. Vrlo protočni supermarket (Victa) i raznovrsna ugostiteljska ponuda rezultirale su privlačenjem dnevnih korisnika tih usluga iz susjednih kvartova, posebno Pujanki i Sućidra.

Uspješna realizacija nekretnine u planiranom roku i rast tržišta rezultirali su uspješnim primjerom razvoja neperspektivne lokacije i ostvarivanjem profita.

Po završetku investicijskog ciklusa Dalkoning se za buduće projekte morao orijentirati i na strategije obrane na tržištu. Strategija stalne inovacije više nije bila moguća, a na tržištu su se pojavile i tvrtke izazivači i kopiranti. Tvrtka je odabrala dvije vrlo učinkovite strategije:

- Preventivna obrana
- Obrana protunapadom

Preventivna obrana se sastojala u tome da je u trenutku kada je postalo vidljivo da je projekt Belvedere uspješan, tvrtka je tržištu ponudila nove lokacije po istom modelu. Tvrtka je zemljišta kupovala godinama unaprijed i budući konkurenti su se suočili sa rastom cijene zemljišta. Druga faza preventivne obrane zasnivala se na povjerenju postojećih kupaca ili unajmitelja prostora u zgradi Belvedere te su oni imali pravo prvokupa na novim objektima. Ekspanzija trgovačkih lanaca prehrane je bio trend koji će Dalkoning koristiti do danas. Marketing služba je uočila da trgovački lanci imaju jedinstvene cijene za sve trgovine, te trgovina unutar stambenog objekta u takvim okolnostima predstavlja dodanu vrijednost za kupca (a nekada se takva situacija smatrala nedostatkom). U ovoj fazi tvrtka je još uvijek mogla diktirati cijene i cilj je bio da konkurencija ne može ponuditi isti ili sličan proizvod po toj cijeni.

Obrana protunapadom svodila se na taktiku u kojoj se određeni broj neprodanih prostora prodavao po cijenama koji konkurencija nije mogla pratiti. To su bile jednokratne akcije, najčešće putem tiska u kojima su određeni prostori prodavani po cijenama koje konkurencija nije mogla ponuditi. Na taj način su neprodane jedinice postale sredstvo marketinga.

Nakon sloma tržišta tvrtka se nastavila koristiti definiranim strategijama tako da je u trenutku stagnacije tržišta postigla zadovoljavajuće cijene novih stambenih jedinica.

6.2. STRATEGIJE TRŽIŠNIH IZAZIVAČA (Elanija d.o.o. Split)

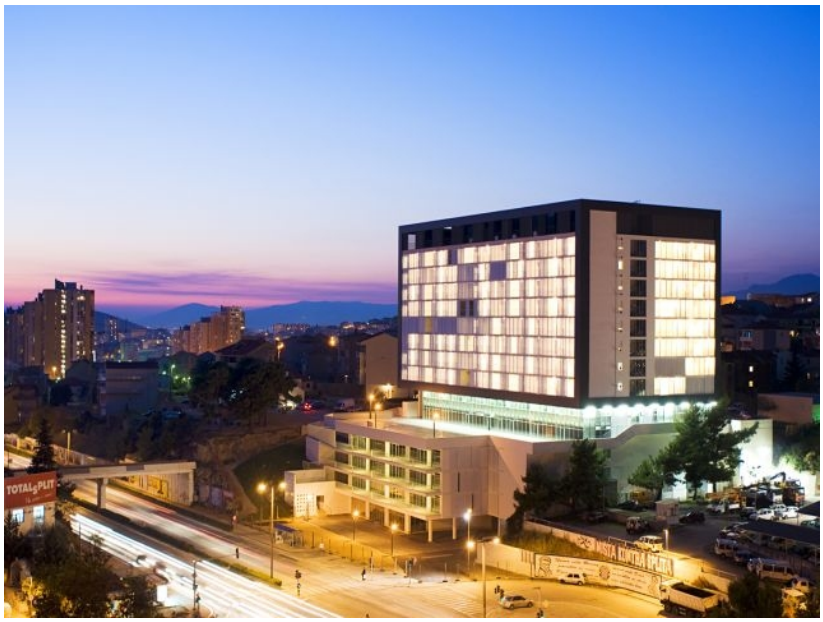
Tvrtka Elanija nastala je izdvajanjem iz tvrtke Dalkoning. Tvrtki su bile poznate strategije i planovi tržišnog lidera i odmah je postala tržišni izazivač. Tržišni lider suočava se uvijek s konkurencijom od ispod sebe. Tržišni izazivač ima pritisak konkurencije iznad sebe (lider) i ispod sebe (sljedbenik, kopirant). Njihov konačni cilj je postati lider, dobro poznaju tržište ali njihovi profiti ili konačne cijene moraju biti niži kako bi preoteli kupce lideru ali i ponudili krajnjem kupcu veću vrijednost u odnosu na ostale na tržištu.
Elanija je primijenila dvije strategije koje se u konačnici nisu pokazale u potpunosti uspješne.
To su bile strategije:

- Frontalni napad
- Zaobilazni napad

U strategiji frontalnog napada tvrtka je ponudila objekt strukturno sličan zgradi Belvedere (Zgrada Visoka). Proizvod je bio isti kao i proizvod lidera na sličnoj lokaciji. Lokacija zgrade Visoka je atraktivnija od lokacije Belvedere. Problem lokacije je bila loša cestovna infrastruktura. Zgrada se nalazi na glavnoj prometnici, ali smjer kretanja vozila predstavlja problem. Elanija se odlučila za cjenovnu konkurenciju i to se pokazalo dobrim. Infrastruktura za kupca je lošija u odnosu na Belvedere, ali je i cijena niža. Zbog toga je veći dio jedinice bio namijenjen stanovanju a manji poslovnim kupcima

Problem u odnosu na tržišnog lidera je bila manja profitabilnost (viša cijena zemljišta) i manji prihodi od najma prostora (zasićenost). Tržišni lider je bio u mogućnosti utjecati na cijenu zemljišta i ono je bilo skuplje.

Tržište je već bilo zasićeno i veliki broj stambenih jedinica je ostao neprodan. Cjenovna konkurencija nije bila moguća jer je izravno utjecala na profitabilnost tvrtke.



Slika 4: Stambeno – poslovni objekt Visoka

Izvor: www.elanija.hr (25.08.2016.)

Strategija zaobilaznog napada je bila dugoročno dobro osmišljena ali loše realizirana. Ova strategija se zasnivala na izbjegavanju bilo kakvog sukoba s liderom i ostalim tvrtkama na tržištu. Elanija je procijenila da zaobilaznim napadom može zauzeti nišu atraktivnih lokacija turističko-ugostiteljskog tipa. U toj niši bi se unatoč visokim početnim troškovima prihod mogao ostvarivati dugoročno. Primjer takve strategije je pokušaj poslovne prenamjene i unaprijeđenja lokacije na Bačvicama (Hotel Matić). Ova strategija omogućava izbjegavanje izravnog sukoba s konkurentima, najčešće zbog njihove nezainteresiranosti. Tržišni lider nije bio zainteresiran za takve objekte zbog konzervatorske zaštite, GUP-a i mogućnosti izgrađenosti parcele. Problem ove strategije je bio što je tržište već bilo u padu i nije postojao način povrata investicije u ekonomskom smislu.

Unatoč dobrim rezultatima napadačke strategije izravnim napadom, Elanija nije imala dobru strategiju obrane.

Sa strane lidera imala je slabiji *image* u javnosti, tržište je bilo u padu, a troškovi financiranja bili su viši nego kod konkurencije. Te nedostatke se rješavalo isključivo cjenovnom konkurencijom što je rezultiralo nižim profitom.

Strategija zaobilaznog napada pokazala se potpuno neuspješnom. Problem ove strategije su bili visoki početni troškovi i nemogućnost monetizacije istih. Hotel Matić, slastičarna, privatna srednja škola u vlastitoj nekretnini nisu omogućile povrat investicija u razumnom roku i tvrtka je u potpunosti ili djelomično morala napustiti to tržište uz visoke izlazne troškove.

Naknadnom analizom pokazalo se da bi bolja strategija bila zaobilazni ili obuhvatni napad u odnosu na ostale tvrtke na tržištu.

6.3. STRATEGIJE TRŽIŠNIH SLJEDBENIKA (Ora – mont d.o.o. Split)

Tvrtka Ora- mont je primjer tržišnog sljedbenika. Tržišni sljedbenik u većini slučajeva može profitnom maržom konkurirati lideru i izazivaču, a u nekim slučajevima može biti i profitabilniji od njih.

Strategije tržišnih sljedbenika mogu se svesti na dvije cjeline:

- Strategija izravnog kopiranja
- Ostale strategije unaprjeđenja

U strategiji izravnog kopiranja tvrtka nastoji ponuditi isti proizvod kao lider i izazivač po nižoj cijeni uz zadržavanje kvalitete. Ova strategija je vrlo učinkovita na području robe široke potrošnje (telekomunikacijski uređaji, bijela tehnika) ali nije primjenjiva na nekretnine (nekretnina može biti tipska, ali je lokacija uvijek različita).

Ostale strategije unaprjeđenja svode se na poboljšanje proizvoda koji je generički ili nema patentnih prava. Tvrtka Ora - mont se odlučila za strategiju prestižnog proizvoda i to kao modifikator a ne kao imitator ili kopirant. Njihova strategija se zasnivala da ponudi objekte slične kao Dalkoning ili Elanija ali na prestižnim lokacijama uz zaračunavanje više cijene.



Slika 5: Stambeno – poslovna zgrada Sukoišan 1

Izvor: www.ora-mont.com (25.08.2016.)

Dva značajna objekta su uglovnica na križanju Ulice Slobode i Ulice Domovinskog rata te stambeni objekt Trstenik 2 i 3 (Poljička ulica). Ovi objekti su na bitno prestižnijim lokacijama od zgrade Belvedere i Visoka. U svojoj strategiji tvrtka Ora-mont je preuzela model stambeno poslovnog kompleksa uz eliminaciju sadržaja koji su dostupni u neposrednoj blizini lokacije. Sama lokacija u središtu grada uvjetovala je da se većina poslovnih prostora na tržište ponudi profesionalnim djelatnostima – odvjetnici, javni bilježnici, banka, agencije za nekretnine. U smislu modifikacije većina prostora se po želji naručitelja mogla dovršiti kao stambeni ili poslovni prostor. Blizina sudova i državne administracije značila je konkurentsku prednost pomoću koje je eliminirana viša cijena zemljišta i ostvaren profit na zaračunavanju više isklične cijene.

Tvrtka se u početnoj fazi projekta bazirala na intenzivnoj propagandi da bi u kasnijim fazama prepustila prodaju pojedinih jedinica agencijama prevaljujući na njih troškove medijske izloženosti.

Obrambene strategije su vrlo pažljivo odabrane i pokazale su se vrlo učinkovitima. Tvrtka se od lidera diferencirala lokacijom, a od izazivača cijenom. Veličinom objekata jasno se izdvojila od ostalih tvrtki na tržištu koje su na tim lokacijama gradile manje objekte.

Usporedbom strategija tvrtki Ora-mont i Elanija vidljivo je da Ora-mont nikada nije imala namjeru postati tržišni lider već maksimizirati profit na ograničenom broju lokacija, Ora-mont je koristila obuhvatni napad (nudila je isto što i konkurenti ali na boljoj lokaciji) i pri tome inovativnom modifikacijom konačnog proizvoda ostvarila profit.

6.4. STRATEGIJE TAMPONERA

Strategije tamponera su vrlo specifične tržišne strategije. Dok lider izdvaja sredstva za obranu pozicije, izazivač i sljedbenik sredstva izdvajaju za jačanje pozicije i prelazak u višu kategoriju, tamponeri se bave segmentom tržišta koji nije interesantan ostalim konkurentima. Tamponeri su u principu manje kapitalno i ljudski opremljeni ali im to daje mogućnost veće fleksibilnosti. Temeljna strategija tamponera, ako je ispravno definirana, svodi se na to da se uz manje angažiranje kapitala ostvaruje veća profitna marža u odnosu na konkurenciju.

U smislu prodanih jedinca i priljeva novca tamponeri zauzimaju vrlo mali segment tržišta. Taj segment je slobodan od konkurencije jer su konkurenciji troškovi ulaska u taj segment visoki. Tamponer ima vrlo usko ciljano tržište ali je s njegovim odlikama bolje upoznat nego ostali konkurenti. Profit dolazi od zadovoljenja specifičnih potreba krajnjeg i dobro poznatog kupca. Tržište tamponera je uvijek tržišna niša, specifičan prostor sa specifičnim zahtjevima.

U smislu građevinskog posla prvi pravi tamponer na splitskom tržištu bila je tvrtka Goran&Zoran. Oni se nisu bavili klasičnim vodoinstalaterskim poslovima već su se orijentirali isključivo na odčepljivanje kanalizacije i pražnjenje septičkih jama. Njihov posao je tamponerski u smislu da su suzili tržišni segment i u taj segment nije moguće ući bez velikih investicija. S druge strane oni pružaju uslugu koja se po definiciji ponavlja i time imaju stalne kupce.

U poslovanju s nekretninama postoji nekoliko vrsta tamponera koji problemu prilaze na različite načine.

Prvu skupinu tamponera predstavljaju agencije za promet nekretnina, najčešće sa stranim podrijetlom kapitala koje su se specijalizirale za adaptaciju objekata. Oni su stručnjaci za karakteristiku proizvoda. Njihova strategija se zasniva na kupovini objekta, najčešće zapuštenog i derutnog, adaptaciji po željama krajnjeg kupca (po definiciji tamponer poznaje vrlo dobro ponašanje potrošača) i zatim prodajom objekta (najčešće poznatom kupcu). Ove agencije su kupovale neperspektivne nekretnine, adaptirale ih u skladu sa zahtjevima klijenata i zatim vršile prijenos vlasništva. Tamponeri vlastitim sredstvima kupuju ciljane nekretnine i ostvaruju visoke profite prilikom njihove prodaje. Dok se ostali konkurenti bave uglavnom stambeno-poslovnim objektima, interes tamponera je širi.

Predmet njihove intervencije su

- Zaštićene nekretnine (spomenici kulture)
- Samostojeće kuće
- Poljoprivredna zemljišta
- Ruševine
- Tradicionalna gradnja

Njihova strategija se svodi na ispunjenje svih elemenata Maslowljeve piramide, uz sugestije i želje potencijalnih kupaca.

Ovi tamponeri posluju prema obrascu:

- Pronalazak željene nekretnine (prema željama kupaca)
- Rješavanje imovinsko pravnih odnosa
- Ishodovanje svih važećih dozvola
- Osnovna adaptacija objekta u skladu sa zakonskim propisima
- Adaptacija objekta prema željama kupca
- Dodavanje emotivne vrijednosti objekta („priča“)

Tamponeri se u pogledu promocije oslanjaju na ciljano oglašavanje, specijalizirane TV emisije i programe i osobne kontakte. Njihove strategije su otpornije na tržišne trendove ali su ranjive u smislu ulaska konkurencije drugih tamponera.



Slika 6: Kamena kuća Brela

Izvor: www.elementum-m.hr (16.08.2016.)

Drugu skupinu tamponera predstavljaju oni specijalizirani za sinergiju nekretnine i usluge. Oni u prvoj fazi djeluju kao i prva skupina ali umjesto prodaje nekretnine uz nju vežu određenu djelatnost. U konačnici se oni mogu nastaviti baviti tom djelatnošću ili monetizirati nekretninu i prateću djelatnost zajedno. Trend je postao vrlo značajan u trenucima pada tržišta nekretnina i pokazao se uspješnim.

Dobar primjer djelatnosti ovakvih tamponera su restorani Dvor, Perivoj ili Bokerija. U sva tri slučaja ima se lokacijski dobro pozicionirana nekretnina u derutnom stanju. Tamponer procjenjuje trošak adaptacije nekretnine i trošak pokretanja posla. Za razliku od ostalih konkurenata on procjenjuje sinergijski učinak (ambijent, pogled, povijesni značaj) i u tom segmentu ostvaruje profit.

Na primjeru hotela Matić vidljiv je neuspješan ulazak tržišnog izazivača u nišu, dok s druge strane restorani Dvor, Perivoj ili Bokerija predstavljaju dobar primjer intervencije tamponera na tržište. Za razliku od ostalih konkurenata tamponer neznatno sudjeluje u opremanju infrastrukture već se oslanja na postojeću.

Ovaj tip tamponera jako se oslanja na ekonomsku propagandu i odnose s javnošću. Kapital koji se angažira bitno je manji nego kod konkurenata a dobro opremljena tržišna niša može rezultirati visokim profitnim stopama i povratu kapitala.

7. ZAKLJUČAK

Marketing strategija poduzetnika u građevinarstvu predstavlja cijeli niz akcija i procedura koje osiguravaju uspješnost i dugoročnu održivost na tržištu. Definiranje strategije je proces u kojem se na osnovu poznatih podataka o cijenama, proizvodima, promociji, distribuciji i konkurenciji planiraju akcije u cilju maksimiziranja profita i konkurentnosti. Za razliku od proizvoda široke potrošnje, proizvoda kratkog i srednjeg ciklusa strategije u građevinarstvu su specifične što je posljedica niza ograničenja.

Osnovna ograničenja u definiranju strategije građevinskih tvrtki su:

- Nemogućnost relokacije proizvoda
- Ograničena cjenovna konkurencija zbog nemogućnosti kontrole cijene *inputa* (zemljište, dozvole, cijena radova)
- Izrazita neelastičnost potražnje (dugo vrijeme aktivacije objekta)
- Vrlo jaka izloženost makroekonomskim ciklusima (pad tržišta)
- Povezanost s pratećom infrastrukturom.

Unatoč navedenim ograničenjima u građevinskoj industriji u potpunosti je primjenjiv model lidera, izazivača, sljedbenika i tamponera. Osnovni problem u definiranju strategije marketinga je vlastita identifikacija tvrtke u konkurentskom okruženju. Tvrtke vrlo često precjenjuju svoju poziciju i podcjenjuju konkurenciju što rezultira pogrešnim strategijama. Nemogućnost premještanja proizvoda ograničava tržište za razliku od robe široke potrošnje koju je moguće plasirati na nova tržišta putem novih kanala distribucije. U pogledu životnog ciklusa proizvoda na primjeru tvrtke Dalkoning vidljivo je da troškovi su manji za tvrtke koje ranije ulaze na tržište. To je rezultat činjenice da je konačni proizvod vrlo jasno definiran i ne zahtjeva velika ulaganja u razvoj i istraživanje (osim odabira lokacije). Na primjeru tri splitske tvrtke vidljiv je odabir njihovih strategija i moguće pogreške u definiranju i realizaciji istih.

Littleova definicija pozicije građevinskih tvrtki je vrlo fluidna i vrlo lako se može dogoditi da tvrtka u vrlo kratkom vremenu iz jake ili povoljne pozicije dođe u slabu ili neodrživu (Elanija). U poduzetničkom smislu strategija povlačenja s tržišta je vrlo nepovoljna ali u građevinskoj industriji može se pokazati vrlo uspješnom (primjer Dalkoninga koji je ograničio aktivnosti u trenutku pada tržišta). Na primjeru splitskih građevinskih tvrtki vidljivo je da one

imaju definirane napadačke strategije i dobrim dijelom obrambene, ali u trenutku pada tržišta samo neke su uspjele prilagoditi svoje ponašanje na tržištu novonastaloj situaciji.

Demografski podaci ukazuju na smanjenje broja stanovnika u zadnje dvije dekade nakon intenzivnog rasta u prethodnih 100 godina. Promatrano vremensko razdoblje omogućuje promatranje promjene samog konačnog proizvoda u skladu s Maslowljevom piramidom. Dok se u početnom razdoblju fokus stanogradnje usmjeravao na zadovoljenje osnovne potrebe za stanovanjem, u razdoblju pune tržišne ekonomije i konkurencije taj fokus se usmjerio na zadovoljenje viših potreba na samoj ljestvici i to je rezultiralo vrlo visokim profitima u fazi ekspanzije tržišta. U pogledu kombinacije samog proizvoda (stambenog i poslovnog prostora) i usluge (infrastruktura) pokazalo se da su projekti koji sami stvaraju prateću infrastrukturu (Belvedere) na tržištu bolje pozicioniraju u odnosu na projekte koji se oslanjaju na postojeću ili buduću javnu infrastrukturu (Pazdigrad, Žnjanski blizanci).

Globalne strategije građevinskih tvrtki na splitskom području bitno se razlikuju od strategija tvrtki u SAD i to u smislu trajnosti objekta. Domaće tvrtke preferiraju objekte dugog trajanja za razliku od američkih koje grade objekte čija je trajnost ograničena na 30-40 godina. To je rezultat povoljne zemljopisne lokacije Splita ali i izrazite nepokretnosti radne snage u Hrvatskoj.

Jedan od problema s kojima se tvrtke susreću je i nedovoljna konzultantska opremljenost tržišta i to u smislu specijaliziranih tvrtki koje će osmisliti strategije marketinga u smislu tržišnog uspjeha. Dok u svijetu postoje specijalizirane tvrtke koje se bave projektnim menadžmentom domaće tvrtke se oslanjaju u tom procesu na vlastite kadrove što se pokazalo neučinkovitim u trenutku pucanja nekretninskog balona.

Dugoročno gledano većina tržišta je zasićena u prethodnoj dekadi što otvara dodatne mogućnosti tamponerima koji se orijentiraju na želje konačnog i poznatog kupca. Razdoblje masovnog tržišta je završeno i stanogradnja je prošla fazu zrelosti i nalazi se u fazi cikličkog opadanja. Takva situacija traži vrlo pažljivu analizu i definiranje marketinških strategija koje s materijalnog dijela stanogradnje naglasak prebacuju na uslužni što predstavlja zadovoljenje najviših potreba na Maslowljevoj ljestvici.

LITERATURA:

1. Dalkoning d.o.o., Internet, raspoloživo na http://www.dalkoning.hr/
2. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferell, O. C. (1991) Marketing, MATE Zagreb.
3. Elanija d.o.o., Internet, raspoloživo na http://www.elanija.hr/
4. Elementum-m d.o.o., Internet, raspoloživo na http://www.elementum-m.hr/
5. Kesić, T. (2006.), Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o. Zagreb
6. Kotler, P. (1994), Upravljanje marketingom, Informator Zagreb
7. Maslowljeva hijerarhija potreba, raspoloživo na https://www.wikipedia.org/
8. Ora – mont d.o.o., Internet, raspoloživo na http://www.ora-mont.hr/
9. Split, Croatia, Internet, raspoloživo na https://www.wikipedia.org/
10. www.thinglink.com

SAŽETAK:

Split kao urbana zona zadovoljava potrebe za stanovanjem od samog svog nastanka prije 1700 godina. Tijekom vremena potrebe za stambenim prostorom su porasle od potreba rezidencijalnog objekta i pratećih struktura do administrativnog i poslovnog središta Hrvatske. Industrijska revolucija i nove tehnologije zadovoljile su potrebe za stanovanjem i pratećom infrastrukturom što je rezultiralo rastom populacije u razdoblju od 1880 do 1990. Prvobitna poduzetnička struktura u stanogradnji u razdoblju od 1945.-1990. zamijenjena je planskom stanogradnjom. Nakon 1990. jača privatna inicijativa i javlja se potreba za kreiranjem jasnih marketinških strategija. U razdoblju nekretninskog balona (1999-2008.) dolazi do profiliranja tržišta, jasnih lidera, izazivača, sljedbenika i tamponera s pripadajućim marketinškim akcijama. Nakon 2008. dolazi do konsolidacije tržišta u kojoj tržišno opstaju lideri i tamponeri dok izazivači i sljedbenici nastoje konkurirati lokacijom i cijenom. Prodaja se obavlja izravno ili putem agencija za nekretnine, a cjenovna konkurencija postaje osnovni oblik sučeljavanja tvrtki na tržištu. Krizu i smanjenje potražnje uvjetuje i limitiranost financiranja (kamate, švicarski franak) kao i depopulacija Splita i migracije u smjeru prigradskih naselja. Nekretnine od materijalnog dobra postaju kombinacija dobra i usluge i traže primjenu novih strategija u marketingu.

Ključne riječi:
Split, urbanizam, stambeni i poslovni prostor, industrijska revolucija, planska stanogradnja, konkurencija, strategija marketinga, kriza na tržištu nekretnina.

SUMMARY:

Split as urban zones satisfies the need for housing, since its founding 1700 years ago. Over time, the need for housing grew from the needs of the residential property and support structures to the administrative and business center of Croatian. The industrial revolution and new technologies satisfies the need for housing and related infrastructure, which resulted in the population growth in the period from 1880. to 1990. The original entrepreneurial structure in housing in the period from 1945. to 1990. was replaced by a planned housing construction. After 1990. private initiative begins to rise and there is a need to create a clear marketing strategy. During the real estate bubble (1999.-2008.) comes to profiling market, clear leaders, challengers, followers and tampers with associated marketing campaigns. After 2008. there is a consolidation of the market in which market leaders and tampers survive while challengers and followers are trying to compete with location and price. Sales are conducted directly or through a real estate agency, and administrative price competition becomes a basic form of confrontation for companies in the market. Crisis and reduced demand conditions is also affected by limitations of financing (interest, Swiss franc) as well as depopulation of Split and migration towards the suburbs. Properties of material goods become a combination of goods and services and require the application of new strategies in marketing.

Keywords:
Split, town planning, housing and office space, industrially revolution, planned residential construction, competition, marketing strategy, crisis in the real estate market.