

# Marketinško planiranje u poduzeću Namještaj Mima d.o.o.

---

**Mišić, Vedran**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:599895>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**Vedran Mišić**

**MARKETINŠKO PLANIRANJE U PODUZEĆU MIMA NAMJEŠTAJ**

**DIPLOMSKI RAD**

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

VEDRAN MIŠIĆ

**MARKETINŠKO PLANIRANJE U PODUZEĆU MIMA NAMJEŠTAJ**

DIPLOMSKI RAD

JMBAG: 0303074507, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Simulacije u marketingu

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2023. godina

## **SAŽETAK:**

Marketinško planiranje naširoko koriste poduzeća iz svih područja za implementaciju komponenti marketinškog upravljanja. Ovaj sustavni proces uključuje marketinške analize, razvoj strategije te dizajn i provedbu marketinških programa. Marketinško planiranje omogućuje poduzećima sustavno preispitivanje dostupnih marketinških mogućnosti koje omogućuju poduzimanje odgovarajućih i koordiniranih marketinških aktivnosti. Ovaj rad objašnjava ulogu koju ima marketinško planiranje i pokazuje kako ga organizacije koriste. Detaljno je opisana svaka faza procesa marketinškog planiranja te je istražena uloga i format dokumenata marketinškog plana. Proces marketinškog planiranja zatim je ilustriran na primjer poduzeća Mima namještaj d.o.o.

**Ključne riječi:** *marketinško planiranje, implementacija, marketinška analiza, marketinški plan, Mima namještaj d.o.o.*

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Radna hipoteza .....	2
1.4. Znanstvene metode istraživanja.....	2
1.5. Struktura rada .....	2
2. OSNOVE MARKETINŠKOG PLANIRANJA.....	3
2.1. Definiranje temeljnih pojmova.....	3
2.2. Povijesni razvoj marketinga .....	5
2.3. Uspon digitalnog marketinga.....	7
2.3.1. Brendovi koji su promijenili marketing .....	8
2.4. Definiranje marketinškog planiranja .....	13
2.5. Ciljevi marketinškog planiranja.....	15
2.6. Razine planiranja .....	18
2.6.1. Korporativne strategije .....	19
2.6.2. Poslovna strategija.....	20
2.6.3. Funkcionalna strategija .....	21
2.7. Tijek marketinškog planiranja .....	23
2.7.1. Segmentacija tržišta.....	23
2.7.2. Ciljanje tržišta .....	26
2.7.3. Pozicioniranje ponude .....	29
2.7.4. Marketinški plan.....	30
2.7.5. Sadržaj marketinškog plana.....	33
2.8. Razvoj marketinškog miksa.....	35
3. PRIMJENA MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU MIMA NAMJEŠTAJ D.O.O. ....	38
3.1. Osnovni podaci o poduzeću Mima namještaj.....	38
3.2. Analiza stanja u poduzeću .....	40
3.2.1. Analiza internog okruženja .....	42
3.2.2. Analiza eksternog okruženja .....	48
3.2.3. Swot analiza poduzeća .....	50

4. MARKETINŠKI PLAN PODUZEĆA MIMA NAMJEŠTAJ D.O.O.....	51
4.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje .....	52
4.2. Odabir marketinške strategije .....	52
4.3. Promocija.....	55
4.4. Distribucija .....	57
5. ZAKLJUČAK .....	58
<b>LITERATURA .....</b>	<b>60</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>63</b>

## **1. UVOD**

Proces marketinškog planiranja sustavan je pristup razvoju marketinških ciljeva, strategija i taktika provedbe. Može se prilagoditi najrazličitijim situacijama, od pokretanja nove tvrtke ili područja prakse do repozicioniranja postojećeg poduzeća čak i rutinskog planiranja novih poslovnih razvojnih aktivnosti. Ovisno o situaciji, određene faze procesa mogu imati veću ili manju važnost. Na primjer, kada se pokreće novo područje prakse, mudro je usredotočiti se na njegove strateške komponente. To se ponekad naziva razvoj strategije izlaska na tržište. Nadalje, kada je fokus stavljen na repozicioniranje poduzeća na tržištu, što se često naziva rebranding, najvjerojatnije će se naglasak staviti na strateške i taktičke elemente kako bi se povećala vidljivost novog brenda. Jednom godišnje većina poduzeća ažurira svoj marketinški plan ili marketinški proračun, a većinu vremena provode procjenjujući trenutni učinak i prilagođavajući taktiku. Iako mogu letimično sagledati širu sliku, nekoliko poduzeća svake godine preinači cijelu strategiju svojeg poslovanja.

### **1.1. Predmet istraživanja**

Marketing se danas nalazi u svim područjima, a posebno u područjima gdje se odvijaju gospodarske djelatnosti. Kao takav, predstavlja izuzetno složen proces planiranja aktivnosti u poduzeću, a započinje sa istraživanjem tržišta kako bi se razumjela njegova dinamičnost. Kroz proces istraživanja prikazuju se sposobnosti marketinga, odnosno osnova koja služi prilikom oblikovanja strategija i akcijskih planova koji optimiziraju dugoročnu izvedbu. Sukladno navedenom, planiranje marketinga predstavlja nezaobilaznu aktivnost prilikom procesa upravljanja marketingom, koja je određena marketinškim planom kao temeljem za provedbu marketinških aktivnosti.

Predmet ovog istraživanja je upravo marketinško planiranje i njegovi aspekti, a isto će biti prikazano u istraživačkom djelu rada na poduzeću Mima namještaj.

### **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je teorijski prikazati i obraditi pojam marketinškog planiranja te istaknuti svrhu istog, dok se svrhu rada može definirati kroz prikaz važnosti pravilnog primjenjivanja marketinškog planiranja prilikom poslovanja u poduzeću.

### **1.3. Radna hipoteza**

U radu se postavlja sljedeća hipoteza:

*H1: Kvalitetnim marketinškim planiranjem može se postići znantno povećanje konkurentnosti određenog poduzeća na tržištu.*

### **1.4. Znanstvene metode istraživanja**

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: “studija slučaja, analiza sadržaja, kvantitativne metode i kvantitativna opažanja, metoda kompilacije, deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije.“

### **1.5. Struktura rada**

Struktura rada je podijeljena na pet poglavlja. U uvodnom djelu rada navode se predmet, svrha i ciljevi istraživanja te znanstvene metode koje će se koristiti prilikom pisanja rada. Nadalje, drugi dio obrađuje općenito pojam marketinga te važnost istog, kao i ukratko o bitnim elementima poput segmentacije, tržišta i sličnog. Prezentira se povijesni razvoj marketinga. Zatim se daje fokus na definiranje marketinškog planiranja i prikaz tijeka marketinškog planiranja. Treći dio zatim prikazuje marketinško planiranje na primjeru poduzeća Mima namještaj d.o.o., dok u četrtom djelu se prikazuje marketinški plan navedenog poduzeća. U zaključku se ukratko prikazuju najvažnije stavke iz rada i ističu konačni zaključci.



## 2. OSNOVE MARKETINŠKOG PLANIRANJA

### 2.1. Definiranje temeljnih pojmova

Američka marketinška udruga (AMA) definira marketing kao *"aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini"* (American Marketing Association, 2023.). Međutim, definicija marketinga evoluirala je tijekom godina. AMA preispituje ovu definiciju i svoju definiciju za "marketinško istraživanje" svake tri godine. Interesi "društva u cjelini" dodani su u definiciju 2008. godine. Razvoj definicije može se vidjeti usporedbom definicije iz 2008. s verzijom AMA-e iz 1935.: *"Marketing je obavljanje poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju protok roba i usluga od proizvođača do potrošača"*. Novija definicija naglašava povećanu važnost drugih dionika u novoj koncepciji marketinga (American Marketing Association, 2023.).

Novije definicije marketinga stavljaju veći naglasak na odnos potrošača, za razliku od čistog procesa razmjene. Na primjer, marketinški autor i edukator, Philip Kotler, razvio je svoju definiciju marketinga. Godine 1980. definirao je marketing kao *"zadovoljavanje potreba i želja kroz proces razmjene"*, a 2018. definirao ga je kao *"proces kojim poduzeća angažiraju kupce, grade snažne odnose s kupcima i stvaraju vrijednost za kupce kako bi uhvatile vrijednost od kupaca zauzvrat."* Povezana definicija, iz perspektive inženjeringa prodajnog procesa, definira marketing kao *"skup procesa koji su međusobno povezani i međuovisni s drugim funkcijama poslovanja čiji je cilj postizanje interesa i zadovoljstva kupaca"* (Kotler, 2018.:25).

Osim toga, neke definicije marketinga ističu sposobnost marketinga da proizvede vrijednost i za dioničare poduzeća. U tom kontekstu, marketing se može definirati kao *"proces upravljanja koji nastoji maksimizirati povrate dioničarima razvijanjem odnosa s cijenjenim kupcima i stvaranjem konkurentске prednosti"*. Na primjer, Chartered Institute of Marketing definira marketing iz perspektive usmjerene na kupca, fokusirajući se na *"upravljački proces odgovoran za prepoznavanje, predviđanje i isplativo zadovoljavanje zahtjeva kupaca"* (Chartered Institute of Marketing, 2023.).

Marketing je proces istraživanja, stvaranja i isporuke vrijednosti kako bi se zadovoljile potrebe ciljnog tržišta u smislu roba i usluga; potencijalno uključuje odabir ciljane publike;

izbor određenih atributa ili tema za isticanje u oglašavanju; vođenje reklamnih kampanja; prisustvovanje sajmovima i javnim događanjima; dizajn proizvoda i ambalaže privlačan kupcima; definiranje uvjeta prodaje, kao što su cijena, popusti, jamstvo i politika povrata; plasman proizvoda u medijima ili kod ljudi za koje se vjeruje da utječu na kupovne navike drugih; ugovore s trgovcima na malo, veleprodajnim distributerima ili preprodavačima; i pokušaji stvaranja svijesti, lojalnosti i pozitivnih osjećaja o marki. Marketingom se obično bavi prodavač, obično trgovac na malo ili proizvođač. Ponekad se zadaci povjeravaju namjenskoj marketinškoj tvrtki ili reklamnoj agenciji. Rjeđe, strukovno udruženje ili vladina agencija (kao što je Služba za poljoprivredni marketing) reklamira u ime cijele industrije ili lokaliteta, često određenu vrstu hrane (npr. Imate li mlijeka?), hranu iz određenog područja ili grada ili regija kao turistička destinacija.

U prošlosti se marketinška praksa obično smatrala kreativnom industrijom, koja je uključivala oglašavanje, distribuciju i prodaju, a čak i danas mnogi dijelovi marketinškog procesa (npr. dizajn proizvoda, umjetnički direktor, upravljanje markom, oglašavanje, inbound marketing, pisanje teksta itd. ) uključuju korištenje kreativnih umjetnosti. Međutim, budući da se marketing u velikoj mjeri koristi društvenim znanostima, psihologijom, sociologijom, matematikom, ekonomijom, antropologijom i neuroznanostima, profesija je danas široko priznata kao znanost. Znanost o marketingu razvila je konkretan proces koji se može slijediti za izradu marketinškog plana (NetMBA, 2023.).

"Marketinški koncept" "predlaže da bi organizacija trebala predvidjeti potrebe i želje potencijalnih potrošača i zadovoljiti ih učinkovitije od svojih konkurenata, kako bi ispunila svoje organizacijske ciljeve. Ovaj koncept potječe iz knjige Adama Smitha „*Bogatstvo naroda*“, ali nije postao široko korišten sve do gotovo 200 godina kasnije. Marketing i marketinški koncepti izravno su povezani ” (NetMBA, 2023.).

S obzirom na središnje mjesto potreba i želja kupaca u marketingu, neophodno je dobro razumijevanje ovih koncepata (Selden, 1997.:23.):

1. “Potrebe: Nešto što je ljudima potrebno za zdrav, stabilan i siguran život. Kada potrebe ostanu neispunjene, postoji jasan nepovoljan ishod: disfunkcija ili smrt. Potrebe mogu biti objektivne i fizičke, poput potrebe za hranom, vodom i skloništem; ili subjektivne i psihološke, kao što je potreba za pripadanjem obitelji ili društvenoj skupini i potreba za samopoštovanjem.

2. Želje: nešto što se želi, želi ili čemu se teži. Želje nisu bitne za osnovni opstanak i često su oblikovane kulturom ili vršnjačkim skupinama.
3. Zahtjevi: Kada su potrebe i želje podržane sposobnošću plaćanja, imaju potencijal postati ekonomski zahtjevi. ”

Marketinška istraživanja, koja se provode u svrhu razvoja novih proizvoda ili poboljšanja proizvoda, često se bave utvrđivanjem nezadovoljenih potreba potrošača. Potrebe kupaca središnje su za segmentaciju tržišta koja se bavi podjelom tržišta u različite grupe kupaca na temelju "različitih potreba, karakteristika ili ponašanja koji bi mogli zahtijevati zasebne proizvode ili marketinške mikseve."(Subin, 2004.:114).

Segmentacija temeljena na potrebama (također poznata kao segmentacija koristi) "stavlja želje kupaca u prvi plan načina na koji tvrtka dizajnira i plasira proizvode ili usluge." Iako je segmentaciju temeljenu na potrebama teško provesti u praksi, pokazalo se da je jedna od učinkovite načine segmentiranja tržišta. Osim toga, velik dio oglašavanja i promocije osmišljen je kako bi pokazao kako prednosti određenog proizvoda zadovoljavaju potrebe, želje ili očekivanja korisnika na jedinstven način (Subin, 2004.:115).

To je jedna od "primarnih komponenti poslovnog upravljanja i trgovine. Marketinški stručnjaci mogu usmjeriti svoje proizvode drugim tvrtkama (B2B marketing) ili izravno potrošačima (B2C marketing). Bez obzira na to kome se reklamira, primjenjuje se nekoliko čimbenika, uključujući perspektivu koju će marketinški stručnjaci koristiti. Poznate kao tržišne orijentacije, one određuju kako marketinški stručnjaci pristupaju fazi planiranja marketinga. Na marketinški miks, koji ocrta specifičnosti proizvoda i način na koji će se on prodavati, utječu okolina koja okružuje proizvod, rezultati marketinških istraživanja i istraživanja tržišta te karakteristike ciljnog tržišta proizvoda. Nakon što se utvrde ti čimbenici, trgovci moraju odlučiti koje će metode promovirati proizvod, uključujući korištenje kupona i drugih poticaja cijena. ” Pojam marketing, ono što je općenito poznato kao privlačenje kupaca, uključuje znanje stečeno proučavanjem upravljanja odnosima razmjene i poslovni je proces identificiranja, predviđanja i zadovoljavanja potreba i želja kupaca.

## **2.2. Povijesni razvoj marketinga**

Istraživači i teoretičari marketinga obično isti dijele na dvije različite grane povijesti marketinga - povijest marketinške prakse i povijest marketinške misli. Te su grane često

duboko razdijeljene i imaju vrlo različite korijene. Povijest marketinške prakse utemeljena je na disciplinama menadžmenta i marketinga, dok je povijest marketinške misli utemeljena na ekonomskoj i kulturnoj povijesti. To znači da dvije grane postavljaju vrlo različite vrste istraživačkih pitanja i koriste različite istraživačke alate i okvire (CoSchedule, 2023.).

Istraživači marketinga poduzeli su značajna istraživanja o nastanku marketinške prakse, ali postoji malo slaganja o tome kada je marketing prvi put započeo. Neki istraživači tvrde da se marketinške prakse mogu pronaći u antici dok drugi sugeriraju da se marketing, u svom modernom obliku, pojavio zajedno s usponom potrošačke kulture u Europi sedamnaestog i osamnaestog stoljeća, a treći pak sugeriraju da je moderni marketing u potpunosti ostvaren tek u desetljećima nakon industrijske revolucije u Britaniji odakle se potom proširio u Europu i Sjevernu Ameriku.

Hollander i drugi sugerirali su da se različiti datumi za pojavu marketinga mogu objasniti problemima oko načina na koji je marketing definiran - bilo da se poziva na 'moderne marketing' kao planirani, programirani repertoar profesionalne prakse uključujući aktivnosti kao što su segmentacija, diferencijacija proizvoda, pozicioniranje i marketinške komunikacije nasuprot 'marketinga' kao jednostavnog oblika distribucije i razmjene (Brian, Shaw, 2006., 582.).

Povijest marketinga može se pratiti usporedno s industrijskom revolucijom između 1860-ih i 1920-ih. Bilo je to razdoblje neviđenih promjena u načinu proizvodnje robe. Pojavom novih tehnologija po prvi put je postala moguća masovna proizvodnja, a tvornice su mogle generirati veće količine robe učinkovitije nego ikad prije. Ova je tehnologija uvelike utjecala na marketing jer su tvrtke sada mogle doprijeti do mnogo šire publike. Masovna proizvodnja robe također je smanjila cijene, učinivši ih pristupačnijim potrošačima (Hollander, 2005.)

Kao rezultat toga, doba industrijske revolucije bilo je ključno vrijeme za marketing, budući da je postavilo temelje za moderne tehnike masovnog marketinga. Proizvođač automobila Ford bio je među prvim tvrtkama koje su imale koristi od industrijske revolucije. Stvorili su proizvodnu traku koja je proizvodnju njihovog automobila Model T učinila mnogo učinkovitijom i modernijom. To im je omogućilo da prodaju svoje automobile po nižoj cijeni, čineći ih pristupačnijim prosječnom potrošaču. Bilo je potrebno samo malo u smislu marketinških ili prodajnih taktika tijekom ove ere, jer je potražnja bila velika, a konkurencija rijetka.

Era prodaje (1920-e – 1940-e) bilo je vrijeme kada se sve više tvrtki natjecalo za kupce. Konkurentno okruženje počelo se razvijati, a nove tvrtke pokušavale su preuzeti tržišni udio od etabliranih tvrtki.

Glavni cilj tijekom prodajne ere bio je jednostavno prodati što više jedinica. U većini slučajeva niti korisničko iskustvo niti kvaliteta proizvoda ili usluge nisu bili na umu. Tvrtke su koristile privlačne prodajne promocije, radio reklame i prodaju od vrata do vrata kako bi privukle kupce na kupnju.

Na primjer, Proctor and Gamble primijetio je 1929. da su narudžbe smanjene i da se zalihe gomilaju. Stoga su počeli tražiti nove marketinške puteve i odabrali radijske emisije za komunikaciju sa svojom ciljanom publikom. Ti su oglasi postali vrlo uspješni i bili su ključni razlog da su Proctor and Gamble preživjeli Veliku depresiju kada mnoge druga poduzeća nisu (Berghoff, 2012., 2.).

Era marketinga počela je poprimati oblik 1990-ih i još uvijek je dominantan dio marketinškog ekosustava. Ovo doba je sve o razumijevanju potreba vaših ciljanih kupaca, a zatim učinkovitim prilagođavanju vaših marketinških aktivnosti za rješavanje tih potreba. Sada se zna da je mnogo učinkovitije usredotočiti se na kvalitetu nego na kvantitetu u vezi s vašom bazom kupaca. Razumijevanjem specifičnih potreba vaših ciljanih kupaca i prilagođavanjem marketinških aktivnosti za rješavanje tih potreba, postići ćete puno bolje rezultate i veću životnu vrijednost.

Uzmimo za primjer Apple računala. Izdvojili su se stvaranjem superiornog korisničkog iskustva u odnosu na svoju konkurenciju. Kao rezultat toga, uspjeli su osvojiti veliki udio na tržištu. Kao što su naglasili u reklamama, "najbolje" računalo nije ono s najviše memorije ili megaherca, već ono koje ljudi koriste (Maran, Stockhammer, 2012.).

### **2.3. Uspon digitalnog marketinga**

Uspon digitalnog marketinga bio je gotovo pa „meteorski“. Početkom 1990-ih samo je mali dio ljudi imao pristup internetu. Danas je gotovo polovica svjetske populacije online - te su prekretnice oblikovale kako digitalni marketing danas izgleda.

1. Osobna računala - Osobna računala bila su prijelomni trenutak u evoluciji digitalnog marketinga. Prije širokog usvajanja osobnih računala, marketing je bio prvenstveno analogan,

oslanjajući se na tisak, televiziju i radio. Međutim, pojava računala otvorila je nove mogućnosti za trgovce. Kako je internet postajao sve popularniji, stvarale su se nove digitalne marketinške ideje. Uzmite početnu stranicu vrijednu milijun dolara. Ova je stranica stvorena 2005. godine i prodavala je oglasni prostor na web stranici s milijun piksela za 1 USD po pikselu.

2. Pametni telefoni - Teško je povjerovati da je prošlo samo 15 godina od izlaska prvog iPhonea. U kratkom vremenu od tada, pametni telefoni su promijenili način na koji živimo, radimo i igramo se. Također su značajno utjecali na digitalni marketing. Zahvaljujući pametnim telefonima, tvrtke su prirodno povećale svoju vidljivost jednostavno zato što su potrošači mnogo češće pregledavali internet - stoga su bili izloženi većem broju reklama ili brendiranog sadržaja.

3. Društveni mediji - Platforme društvenih medija poput Facebooka, Twittera i Instagrama u potpunosti su promijenile marketinški krajolik. S pojavom društvenih medija, tvrtke mogu doprijeti do potrošača na svojim mobilnim uređajima, na kojima provode sve više vremena. Platforme društvenih medija pružaju brendovima način da se povežu s potrošačima, izgrade odnose i ciljaju ih oglasima po relativno niskoj cijeni. Robne marke kao što je Dollar Shave Club koriste marketing na društvenim mrežama (i organski i plaćeni) kako bi pomogle pretvoriti kupce koji prvi put kupuju u dugotrajne kupce (Enright, 2002.).

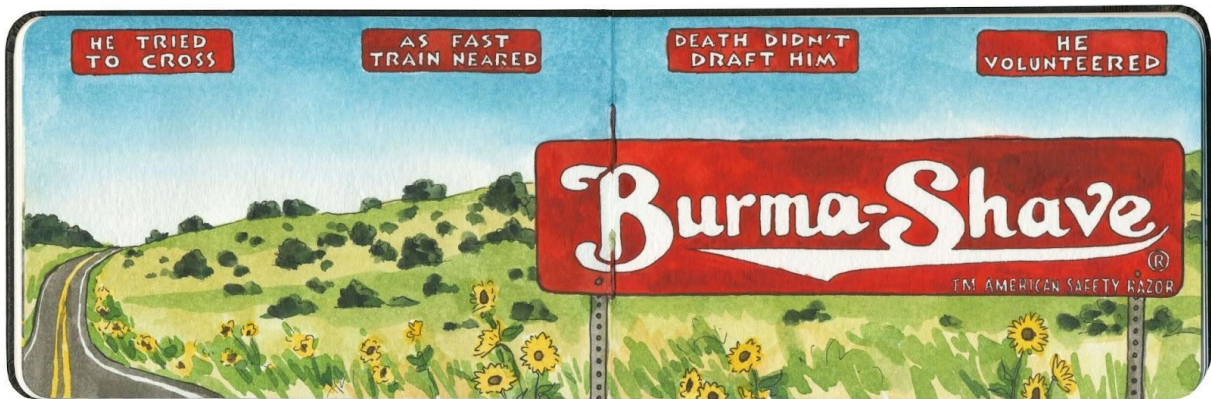
### **2.3.1. Brendovi koji su promijenili marketing**

U svijetu marketinga neki su brendovi poznati po svojoj postojanosti, dok su drugi kratkotrajniji. No tu i tamo pojavi se brend koji potpuno promijeni igru, a njihov se utjecaj osjeća godinama koje dolaze.

U ovom odjeljku navode se neki od brendova koji su zauvijek promijenili marketing.

1. *Poduzeće Burma-Shave: Popularizacija jumbo plakata* - Burma-Shave bila je američka tvrtka za proizvodnju krema za brijanje poznata po svojim smiješnim natpisima uz cestu. Tvrtka je osnovana 1925. godine i ubrzo je postala poznata po svojim pametnim reklamnim sloganima. Burma-Shave znakovi obično su bili sastavljeni od šest malih ploča koje su sadržavale fragment rimovanog stiha. Vozači su

čitali stihove dok su se vozili pokraj znakova, a posljednja ploča uvijek je sadržavala logo Burma-Shave.



Slika 1. Prikaz plakata poduzeća Burma - Shave

Izvor: <https://www.routemagazine.us/stories/defining-the-american-dream-one-sign-at-a-time> (01.08.2023.)

Ova marketinška strategija djelovala je nevjerojatno dobro za prepoznatljivost robne marke i pomogla im da dosegnu drugo mjesto među kremama za brijanje.

Godine 1963. tvrtka je prodana Philipu Morrisu, a znakovi su se postupno ukidali. Međutim, Burma-Shavea još uvijek se rado sjećaju mnogi Amerikanci koji su odrasli gledajući njegove pametne oglase na autocestama.

2. Coca-Cola: legendarno brendiranje - Teško je govoriti o povijesti marketinga, a ne spomenuti Coca-Colu. Coca-Cola je jedno od najpopularnijih bezalkoholnih pića na svijetu. Tvrtka je osnovana 1886., kada je piće prvi put predstavljeno u ljekarni u Atlanti, Georgia. Od tada je Coca-Cola postala globalni brend, a njen prepoznatljivi crveno-bijeli logo prepoznat je u cijelom svijetu. Coca-Cola je imala značajan utjecaj na marketing i oglašavanje. Od svojih ranih dana u kasnim 1890-ima kada je stavljao svoj logo na satove, kalendare, novčanike itd., do sada trošenja, u prosjeku, 4 milijarde dolara godišnje na oglašavanje. Coca-Coline reklamne kampanje bile su iznimno uspješne, a tvrtki se često pripisuje zasluga za izum modernih marketinških tehnika poput plasmana proizvoda i podrške slavni osoba.

Zahvaljujući svojim inovativnim marketinškim strategijama, Coca-Cola je jedan od najpoznatijih brendova na svijetu.



Slika 2. Logo Coca Cole

Izvor:

[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.coca\\_colo.android.ccnamobileapp&hl=hr&pli=1](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.coca_colo.android.ccnamobileapp&hl=hr&pli=1)

(02.08.2023.)

3. *Novačenje u vojsci SAD-a: poruke koje se ističu* - Marketinški napori vojske su evoluirali. Posljednjih godina, vojska je primijenila višekanalni pristup marketingu, koristeći tradicionalne kanale poput TV-a i radija, kao i digitalne kanale poput društvenih medija i online oglašavanja. Međutim, tijekom Prvog svjetskog rata, američka vojska koristila je tiskane reklame kako bi privukla nove regrute. Jedan od najpoznatijih tiskanih oglasa svog vremena bio je poster "Želim te", tiskan više od 4 milijuna puta. Na plakatu je prikazana stroga i snažna verzija lika Ujaka Sama.





Slika 3. Prikaz reklame za novačenje u vojsku SAD-a

Izvor: <https://www.defense.gov/News/Feature-Stories/story/Article/1990131/wwii-posters-aimed-to-inspire-encourage-service/> (02.08.2023.)

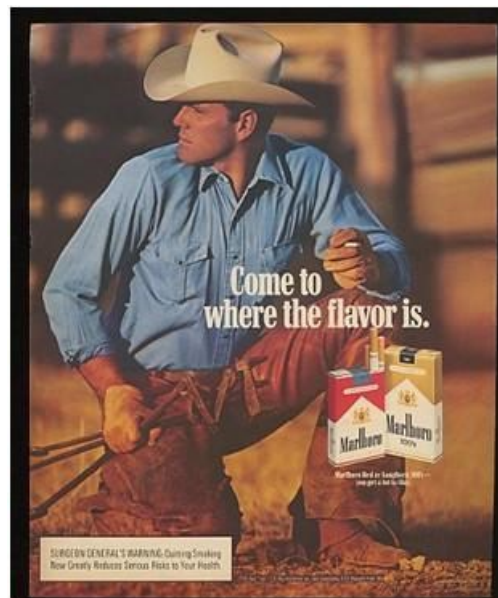
4. *Disney: Majstori pripovijedanja* - Disney stvara čarobne priče za djecu i odrasle od 1923. godine. Dosljedno uspijevaju osvojiti publiku svojim jedinstvenim spojem fantazije i stvarnosti, producirajući neke od najpoznatijih filmova, likova i tematskih parkova na svijetu. Disneyjeva posvećenost pripovijedanju bila je glavni dio njegove marketinške strategije. U kombinaciji s kompanijskim pametnim merchandisingom, brendiranjem i oglašavanjem, to je pomoglo da se njihovi proizvodi i usluge pretvore u globalne moćnike. Od Mickey Mouse šešira do Disneyland majica, malo je marki koje su prepoznatljivije ili voljenije od Disneya.



Slika 4. Prikaz reklame za Disneyland

Izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/Disney\\_California\\_Adventure](https://en.wikipedia.org/wiki/Disney_California_Adventure) (05.08.2023.)

5. *Čovjek iz Marlboro*: „Prodajte stil života, a ne proizvod“ - Kada većina ljudi pomisli na Marlboro Man, pomisli na grubog kauboja koji puši cigaretu. Međutim, Marlboro Man bio je mnogo više od pukog marketinškog trika. Predstavljao je čitav životni stil kojem su pušači težili. Desetljećima se Marlboro Man koristio za promicanje ideje da pušenje nije samo način opuštanja, već i način da se živi život punim plućima. I uspjelo je.



Slika 5. Prikaz reklame za Marlboro

Izvor: <https://medium.com/content-shailee/semiotics-analysis-of-the-iconic-marlboro-man-ba933411d465> (05.08.2023.)

Marlboro Man pomogao je da Marlboro postane jedna od najpopularnijih marki cigareta na svijetu. Zahvaljujući Marlboro Manu, pušenje se nije odnosilo samo na kupnju proizvoda – već na kupnju cijelog životnog stila (Malboro, 2023.).

Kad se osvrne na povijest marketinga, primijetit će se da su mnoge marketinške strategije usmjerene na izlazni marketing kako bi privukle kupce. Bilo da je to telemarketing, plaćeni oglasi, billboardi itd.

Međutim, potrošači više nisu toliko zainteresirani za prodaju i više vole priliku da provedu vlastito istraživanje i donesu informiranu odluku. Tu dolazi ulazni marketing. Ulazni marketing je marketinška strategija usmjerena na privlačenje kupaca putem relevantnog i korisnog sadržaja. Ovaj sadržaj može biti bilo što, od infografika i članaka na blogu do YouTube videozapisa i podcasta. Tvrtke svih veličina ulažu u ulazne marketinške strategije. Uzmimo za primjer uslugu dostave zdravih grickalica, SnackNation. Dosegli su prvo mjesto za relevantnu ključnu riječ, što je rezultiralo 100.000 USD mjesečnog redovnog prihoda.

#### **2.4. Definiranje marketinškog planiranja**

U današnjem povezanom svijetu, reputacija robne marke može se osvojiti ili izgubiti tweetom, porukom ili nekoliko sekundi online videa. Zbog globalne ekonomije, teških vremenskih uvjeta ili financijskih problema koji nastaju daleko od doma mogu poremetiti živote, poslovanje i obrasce kupnje. Drugim riječima, iako se promjene mogu dogoditi brzo i bez upozorenja, ideja o stvaranju strukturiranog plana koji će voditi marketinške napore važnija je nego ikad prije (Zavišić, 2011:2).

Marketinško planiranje omogućuje poduzećima da budu usredotočeni na svoje klijente, pomaže im da odrede što organizacija može učiniti (a što ne može učiniti) za kupce, pomaže da poduzeća ispituju ponude u kontekstu konkurencije i marketinškog okruženja te postave obrazloženja za dodjelu marketinških resursa. Isti pruža okvir za sustavnu procjenu različitih marketinških mogućnosti, postavljanje marketinških ciljeva i stavljanje konkurencije u perspektivu. Marketinško planiranje pomaže donositeljima odluka da se nose s tim tko, što, kada, gdje, kako i koliki dio marketinga organizacije (Renko, 2003: 89).

Marketinško planiranje je, dakle, jednostavno logičan slijed i niz aktivnosti koje vode do postavljanja marketinških ciljeva i formuliranja planova za njihovo postizanje. Poduzeća

općenito prolaze kroz neku vrstu procesa upravljanja u razvoju marketinških planova. U malim, nediverzificiranim poduzećima ovaj je proces obično neformalan. U većim, raznolikijim organizacijama proces je često sistematiziran. Konceptualno, ovaj proces je vrlo jednostavan i uključuje pregled situacije, formuliranje nekih osnovnih pretpostavki, postavljanje ciljeva za ono što se prodaje i kome, odlučivanje o tome kako će se ciljevi postići te planiranje i trošak aktivnosti potrebnih za provedbu.

Nadalje, marketinško planiranje se također može definirati kao strukturirani proces koji vodi do koordiniranog skupa marketinških odluka i radnji, za određenu organizaciju i tijekom određenog razdoblja, na temelju (Renko, 2003: 90):

- analize trenutne unutarnje i vanjske situacije, uključujući tržišta i kupce;
- jasnog marketinškog usmjerenja, ciljeva, strategija i programa za ciljane segmente kupaca;
- podrške putem korisničke službe i internih marketinških programa;
- upravljanja marketinškim aktivnostima kroz provedbu, evaluaciju i kontrolu.

Tijek aktivnosti koji proizlazi iz marketinškog planiranja bilježi se u marketinškom planu. Ovaj interni dokument ocrta situaciju na tržištu i opisuje marketinške strategije i programe koji će podržati postizanje poslovnih i organizacijskih ciljeva tijekom određenog razdoblja, obično jedne godine. Poduzeća općenito stvaraju zasebne marketinške planove za svaku marku i svako tržište, kao i za lansiranje novih proizvoda ili druge posebne aktivnosti (Selden, 1997.).

Bit razvoja marketinške strategije za poduzeće je osigurati sposobnost poduzeća da se uskladi s konkurentnim tržišnim okruženjem u kojem posluje, ne samo za danas već i u doglednoj budućnosti. Za komercijalnu organizaciju to znači osigurati da njezini resursi i sposobnosti odgovaraju potrebama i zahtjevima tržišta na kojima posluje. Za nekomercijalnu organizaciju, kao što su dobrotvorna ili javna komunalna poduzeća, to znači postizanje usklađenosti između njezinih sposobnosti da služi i zahtjeva javnosti ili ciljeva kojima nastoji služiti. U središtu strategije leži potreba za kritičkom procjenom profila resursa organizacije (koji se često nazivaju njezinim snagama i slabostima) i okruženja s kojim se suočava (njegove prilike i prijetnje). Strateško planiranje pokušava odgovoriti na tri osnovna pitanja (Selden, 1997.):

1. Što poduzeće sada radi?
2. Što se događa u okruženju?

### 3. Što bi poduzeće trebalo raditi?

Ogromna većina vremena upravljanja nužno je povezana s upravljanjem svakodnevnim operacijama. Revizija vremena čak i za više rukovodstvo često će otkriti neproporcionalnu količinu vremena potrošenog na rutinske dnevne zadatke, pri čemu je teži i zahtjevniji zadatak planiranja dalje u budućnost prebačen na konferenciju koja traje vikendom ili tjedan dana jednom godišnje. U najuspješnijim poduzećima, međutim, razmišljaju strateški – opuštanje od sadašnjih briga o poboljšanju onoga što rade i preispitivanja onoga što se radi - stalan je proces.

Temelj strateškog razmišljanja je koncept 'strateškog uklapanja.' Da bi bilo koja strategija bila učinkovita, mora biti dobro usklađena s potrebama i zahtjevima kupaca (tržišnim uvjetima u kojima se provodi) i resursima i sposobnostima poduzeća koje je želi implementirati. Bez obzira na to koliko je strategija izvrsno osmišljena i artikulirana, ako nije usmjerena na zadovoljenje potreba kupaca osuđena je na neuspjeh. Slično tome, ako organizacijski resursi potrebni za njegovu provedbu nisu dostupni ili se ne mogu nabaviti, uspjeh će biti prividan. Kao i kod usvajanja marketinške filozofije u cijeloj organizaciji, usvajanje strateškog razmišljanja nadilazi samo upravljanje marketingom (Selden,1997.).

Svi viši rukovoditelji u poduzeću ili organizaciji imaju odgovornost za razvoj strateškog profila poduzeća i davanje strateškog fokusa. Strateško planiranje i strateško marketinško planiranje dijele mnoge aktivnosti, iako strateško planiranje ima veću širinu i pokriva sve poslovne aktivnosti. Marketinška orijentacija mora prožimati cijelu organizaciju, ali strateški marketinški plan samo je jedan od nekoliko funkcionalnih planova koji ulaze u cjelokupni strateški plan tvrtke. Marketinški menadžment, međutim, sa svojom specifičnom odgovornošću za upravljanje sučeljem između organizacije i njezinog okruženja (i kupaca i konkurenata), ima sve važniju ulogu u ukupnom razvoju strategije. Marketinšku strategiju treba postaviti u kontekstu cjelokupne strategije poduzeća. Nakon što se odluči o cjelokupnom smjeru organizacije, uz odgovarajući doprinos svih relevantnih dionika, potrebno je uskladiti marketinšku strategiju kako bi se osiguralo postizanje tog smjera.

#### **2.5. Ciljevi marketinškog planiranja**

U organizaciji koja je orijentirana na prodaju, funkcija planiranja marketinga osmišljava poticajne planove plaća ne samo da pošteno motivira i nagrađuje osoblje na prvoj liniji već i

da uskladi marketinške aktivnosti s korporativnom misijom. Marketinški plan u osnovi ima za cilj natjerati poduzeće da ponudi rješenje uz svijest očekivanih kupaca.

Ova "korporativna misija" može se smatrati definicijom onoga što organizacija jest ili čime se bavi: *"Naš posao je ..."*. Ova definicija ne bi trebala biti preuska jer će u suprotnom ograničiti razvoj organizacije; previše rigorozna koncentracija na gledište da se *"Mi bavimo proizvodnjom vaga za meso"*, kao što je IBM bio tijekom ranih 1900-ih, mogla je ograničiti njegov kasniji razvoj na druga područja. S druge strane, ne smije biti preširok ili će postati besmislen; *"Želimo ostvariti profit"* nije previše od pomoći u razvoju konkretnih planova.

Jacob Zimmerem je predložio da bi definicija trebala pokriti tri dimenzije: "skupine kupaca" koje treba usluživati, "potrebe kupaca" koje treba usluživati i "tehnologije" koje će se koristiti. Stoga je definicija IBM-ove "korporacijske misije" 1940-ih mogla glasiti: *"Mi se bavimo rukovanjem računovodstvenim informacijama [potrebama kupaca] za veće američke organizacije [skupina kupaca] pomoću bušenih kartica [tehnologija]."*

Možda je najvažniji čimbenik uspješnog marketinga "korporativna vizija". Iznenadujuće, marketinški udžbenici ga uglavnom zanemaruju, iako ne i popularni eksponenti korporativne strategije - štoviše, to je možda bila glavna tema knjige Petersa i Watermana, u obliku njihovih *"Nadređenih ciljeva"*. "U potrazi za izvrsnošću" je rekao: *"Ništa ne pokreće napredak kao mašta. Ideja prethodi djelu."*

Ako organizacija općenito, a posebno njezin izvršni direktor, ima snažnu viziju o tome gdje leži njezina budućnost, tada postoji dobra šansa da će organizacija postići jaku poziciju na svojim tržištima (ostvariti to u budućnosti).

Godley je prije više od tri desetljeća predložio "tradicionalni" — iako temeljen na proizvodu — format za "referentnu knjigu robnih marki" (ili, doista, "knjigu marketinških činjenica") koju čine:

1. Financijski podaci
2. Podaci o proizvodu
3. Podaci o prodaji i distribuciji
4. Podaci o oglašavanju, unapređenju prodaje, trgovanju
5. Tržišni podaci i razno iz istraživanja tržišta

James Quinn je sažeto definirao ciljeve općenito kao: „*Ciljevi određuju što se želi postići i kada se žele postići rezultati, ali ne navode "kako" se rezultati žele postići.*“ Obično se odnose na to koji će proizvodi (ili usluge) biti na kojim tržištima. Oni se u biti odnose na poklapanje između tih "proizvoda" i "tržišta". Ciljevi za cijene, distribuciju, oglašavanje i tako dalje su na nižoj razini i ne treba ih miješati s marketinškim ciljevima.

Oni su dio marketinške strategije potrebne za postizanje marketinških ciljeva. Da bi bili najučinkovitiji, ciljevi bi se trebali moći mjeriti i stoga "kvantificirati". Ovo mjerenje može biti u smislu obujma prodaje, novčane vrijednosti, tržišnog udjela, distribucijskih mjesta i tako dalje. Primjer takvog mjerljivog marketinškog cilja mogao bi biti "ulazak na tržište s proizvodom Y i osvajanje 10 posto tržišta prema vrijednosti unutar jedne godine." Budući da je kvantificiran, može se, unutar ograničenja, nedvosmisleno pratiti i po potrebi poduzeti korektivne mjere.

Završna faza svakog procesa marketinškog planiranja je određivanje ciljeva (ili standarda) kako bi se napredak mogao pratiti. U skladu s tim, važno je staviti i količine i vremenske okvire u marketinške ciljeve (na primjer, osvojiti 20 posto vrijednosti tržišta u roku od dvije godine) i odgovarajuće strategije. Marketinški stručnjaci moraju biti spremni ažurirati i prilagoditi marketinške planove u bilo kojem trenutku. Marketinški plan trebao bi definirati kako će se mjeriti napredak prema ciljevima. Menadžeri obično koriste proračune, rasporede i marketinške metrike za praćenje i procjenu rezultata.

Pomoću proračuna mogu usporediti planirane rashode sa stvarnim rashodima za određeno razdoblje. Rasporede omogućuju menadžmentu da vidi kada su zadaci trebali biti dovršeni i kada su zapravo bili. Marketinška metrika prati stvarne rezultate marketinških programa kako bi se vidjelo ide li tvrtka prema svojim ciljevima (P. Kotler, K.L. Keller).

Osim gore navedenih sadržaja marketinškog plana, također je od vitalne važnosti uključiti određeni akcijski plan jer planiranje nije prvenstveno o samom planu, već više o rezultatima. Glavna svrha marketinškog plana je procijeniti ili izmjeriti proizvedene rezultate, budući da takva izgradnja specifičnog akcijskog plana povećava sposobnost mjerenja specifičnih, konkretnih planova i osigurava da postoji praćenje mogućih rezultata. Bitno je shvatiti da je, ovisno o različitim vrstama marketinških planova, poseban akcijski plan ključan jer osigurava da su svi kriteriji ispunjeni iz sveobuhvatne perspektive. U konkretnom slučaju, ako tvrtka lansira novi proizvod, često je od ključne važnosti izraditi marketinški plan koji će prikazati strategije koje će se koristiti u pokušaju uvođenja platforme u industriju. Srećom, integracija

specifičnog akcijskog plana osigurava učinkovito ispunjavanje svih strategija integriranih u marketinški plan.

Promjene u okruženju znače da se prognoze često moraju mijenjati. Uz njih, možda će biti potrebno promijeniti i povezane planove. Kontinuirano praćenje izvedbe, prema unaprijed određenim ciljevima, predstavlja najvažniji aspekt toga. Međutim, možda je još važnija nametnuta disciplina redovitog formalnog pregleda. Opet, kao i kod predviđanja, u mnogim slučajevima najbolji (najrealniji) ciklus planiranja vrtit će se oko tromjesečnog pregleda. Najbolje od svega, barem u smislu mjerljivih aspekata planova, ako ne i bogatstva pratećih detalja, vjerojatno je tromjesečni tekući pregled — planiranje jedne cijele godine unaprijed svakog novog tromjesečja. Naravno, ovo apsorbira više resursa za planiranje; ali također osigurava da planovi utjelovljuju najnovije informacije, i - s pažnjom usmjerenom na njih tako redovito - prisiljava i planove i njihovu provedbu da budu realistični.

Planovi imaju valjanost samo ako se stvarno koriste za kontrolu napretka tvrtke: njihov uspjeh leži u njihovoj provedbi, a ne u pisanju'.

## **2.6. Razine planiranja**

Marketinškim planiranjem u poduzeću izrađuju se planovi koji analitički preciziraju ciljeve poduzeća i načine za postizanje tih ciljeva. Isti se dijele na različite vrste, a podjela ovisi o marketinškim aktivnostima. Kotler (2014.) dijeli marketinško planiranje na:

- a) "strateško planiranje - ovo planiranje je dugoročno i događa se na razini najviših upravljačkih struktura poduzeća
- b) taktičko planiranje - znači srednjoročno ili kratkoročno planiranje gdje su definirani ciljevi takvog trajanja koji su kompatibilni s dugoročnim ciljevima
- c) operativno planiranje – to je kratkoročno planiranje na razini pojedinih organizacijskih funkcija poduzeća i centara odgovornosti."

Marketinška strategija je osnovni okvir koji uključuje trenutne i planirane ciljeve, korištenje resursa poduzeća i interakciju poduzeća s tržištem, konkurenciju i druge čimbenike okruženja (Renko, 2005: 15). Dakle, strategija predstavlja put kojim poduzeće ide u postizanju svojih



ciljeva i pokazuje kako poduzeće te ciljeve postiže. Stoga je marketinška strategija način na koji poduzeće ostvaruje svoje ciljeve. Dobro razrađena i postavljena strategija mora imati sljedeće karakteristike (Renko, 2005: 17): „odluku o svrsi poslovanja poduzeća, ciljeve koji će precizirati što će, koliko i u kojem roku poduzeće realizirati, specifikaciju resursa, specifikum resursa, cjelovitu strategiju, cjelovitu strategiju. odnosno kako ih ostvariti, razvoj održive konkurentske prednosti u odnosu na postojeće i buduće konkurente te stvaranje sinergije u svrhu poboljšanja učinkovitosti cjelokupnog poslovanja.“

Nadalje, Kotler (2014) određuje strukturu marketinških strategija djeljeći ih na korporativne, poslovne i funkcionalne strategije.

### **2.6.1. Korporativne strategije**

Tijekom planiranja aktivnosti poduzeće najprije definira svoju misiju i poslovnu viziju te identificira potrebe svojih kupaca. Zatim analizira svoju poslovnu situaciju i stanje na tržištu te na kraju definira svoje poslovne ciljeve.

Planiranje aktivnosti je postupak koji uključuje nekoliko aktivnosti, odnosno koraka, a to su definiranje misije, analiza stanja, utvrđivanje ciljeva i odabir ciljnog tržišta (Grbac, 2010: 226).

Definiranje misije poslovanja polazište je u planiranju marketinških aktivnosti jer misija definira potrebe potrošača koje će poduzeće nastojati zadovoljiti. Ova misija definira granice poslovanja tvrtke koje će ostvarivati u budućnosti. Definiranjem misije poduzeća dobivaju jasnu svrhu i smjer poslovanja. To poduzećima osigurava pozitivan smjer kretanja i dobro pozicioniranje na tržištu. Misija služi poduzeću da se razlikuje od konkurencije i osigurava da je usmjerena na potrebe potrošača. Dakle, za ostvarivanje marketinških aktivnosti poduzeće mora imati točno definiranu misiju kako bi na tržištu moglo ostvariti svoje ciljeve.

Upravo ovdje, korporativna strategija daje odgovor na pitanje područja poslovanja i raspodjele resursa. Riječ je o strategijama najviše razine koje karakteriziraju dva pristupa: glavna strategija i poslovni portfelj. Glavna strategija predstavlja opći okvir djelovanja koji se razvija na razini složenih poduzeća (divizijskih organizacijskih struktura). Poslovni portfelj karakterističan je za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana, te je nužan drugačiji pristup svakom od tih područja. Poslovni portfelj poduzeće vidi kao skup različitih jedinica od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovne

strategije, a koji su usklađeni kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih jedinica i poduzeća u cjelini.

Korporativna strategija uključuje strategiju na vrhu tvrtke i donosi se na razini cijelog poduzeća.

Mora biti u skladu s ciljevima poduzeća, a provodi se u tri područja (Kotler, 2014.):

1. „strategija rasta (razvoja) – strategija rasta karakteristična je za poduzeća koja teže povećanju opsega poslovanja u svim dimenzijama ( rast proizvodnje, prodaje, tržišta itd.). Može biti unutarnji ili vanjski
2. strategija stabilizacije (normalizacije) - stabilna strategija usmjerena je na održavanje stabilne strategije usmjerena je na održavanje uspješne razine poslovanja, gdje se budućnost poduzeća temelji na čvrstom kontinuitetu, tj. bez većih promjena, koristi se u uvjetima stabilnog ili sporo promjenjivog okruženja
3. strategija redukcije, dezinvestiranja, odnosno digresivna strategija - digresivnu strategiju karakterizira smanjenje opsega i razine poslovanja poduzeća, smanjenjem obujma poslovanja.“

### **2.6.2. Poslovna strategija**

Poslovna strategija odnosi se na razinu poslovanja pojedinih strateških poslovnih jedinica koje se nalaze unutar korporacije i koje su definirane korporativnom strategijom. Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako se natjecati na svakom od odabranih tržišta koristeći različite modele razmatranja mogućih alternativnih poslovnih strategija.

U poslovnim strategijama koriste se sljedeće metode odabira (Kotler, 2014.):

1. „*Porterov model generičkih strategija* – model generičkih strategija temelji se na dvije dimenzije: širini tržišta i relativnoj konkurentskoj prednosti. Ovaj model uključuje tri strategije. Strategija diferencijacije naglašava konkurenciju kroz jedinstvenost proizvoda ili usluge na ukupnom tržištu. U nedostatku kontrole, troškovi diferencijacije mogu biti čak i veći od koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija koja potrošače upoznaje s novim proizvodom dovodi do visokog povećanja troškova. Strategija troškovnog vodstva naglašava konkurenciju kroz niske troškove na cjelokupnom tržištu. To se postiže tradicionalnom metodom

upravljanja troškovima proizvoda, metodom upravljanja troškovima procesa, metodom upravljanja troškovima aktivnosti, metodom dodane vrijednosti i konceptom ciljanih troškova. Strategija fokusiranja naglašava konkurenciju usmjerenu na određeni tržišni segment uvođenjem novog proizvoda ili niske cijene, ili kombinacijom istih

2. *Model životnog ciklusa proizvoda* – temelji se na spoznaji da su i prirodni i umjetni organizmi podložni zakonu nastanka i nestajanja. Ovaj model uključuje pet temeljnih faza razvoja poduzeća, a to su: nastanak, razvoj, zrelost, zasićenje, degeneracija i smrt životnog ciklusa proizvoda. Kotler (2014) navodi da se, prema Kreitneru, ovaj model sastoji od pet osnovnih tipova strategije: • faza predkomercijalizacije – inovativna strategija – faza predkomercijalizacije započinje idejom o novom proizvodu ili usluzi, a završava s nastup na tržištu; u ovoj fazi se samo ulaže, te je potrebno napraviti takvu strategiju koja će osigurati najbrži i najveći povrat. • faza uvođenja - infiltracija - zahtijeva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge. Rast prodaje je spor, a dobit mala ili negativna, uvođenje novog proizvoda podrazumijeva malu konkurenciju, što omogućava poduzeću da bira između nekoliko strategija s obzirom na cijenu, promociju i kvalitetu proizvoda ili usluge. • faza rasta - napredovanje - označava nagli porast prodaje, zbog čega je potrebno provoditi strategiju širenja tržišta na sljedeće načine: poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluge, otkrivanjem novih tržišnih segmenata, otkrivanjem novih prodajnih kanala, snižavanje cijene proizvoda ili usluge, agresivna propaganda - pojačani poticaji distributerima • faza sazrijevanja - obrambena - podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluga na vrhuncu; s najvećim profitom, traje duže od faze rasta, a sastoji se od faza rastuće zrelosti, stabilne zrelosti i opadajuće zrelosti. • faza opadanja - povlačenje - javlja se zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluga, promjene potreba ili motiva korisnika i sl. dolazi do pada dobiti i pojave gubitaka što dovodi do povlačenja poduzeća s tog tržišta.“

### **2.6.3. Funkcionalna strategija**

Funkcionalna strategija je sredstvo za postizanje marketinških ciljeva. Važno je istaknuti da mogu postojati i druge funkcionalne strategije, npr. financije, proizvodnja itd. Može ju se

definirati kao proces kojim gospodarski subjekt svoje poslovne ciljeve i poslovnu strategiju pretvara u marketinške aktivnosti (Renko, 2009).

Upravljanje marketingom kroz razvoj funkcionalnih strategija i planova ključno je za dobro poslovanje i postizanje konkurentske prednosti. Poduzeća ne bi smjela odstupati od svoje strategije, već se moraju stalno prilagođavati promjenama u okruženju i na taj način prilagođavati svoju strategiju tim promjenama. Funkcionalna strategija je temeljni okvir trenutnih i planiranih ciljeva, resursa i interakcije poduzeća s tržištima, konkurentima i drugim čimbenicima okruženja. Svoju marketinšku strategiju tvrtka provodi kroz strateški marketinški plan. Kao i kod definiranja ciljeva, i kod izrade funkcionalne strategije koristimo sve prethodno prikupljene i analizirane informacije tijekom procesa istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta.

Prije nego što se krene u planiranje, potrebno je analizirati vanjske i unutarnje čimbenike koji bi mogli utjecati na poslovanje gospodarstva. „U funkcionalnoj strategiji razvija se marketinški miks (4P) i definiraju skupine ciljnih potrošača proizvoda, tržišni segmenti na kojima poduzeće posluje, poduzeće se pozicionira i njezini proizvodi u odnosu na konkurenciju, cjenovna strategiju s osvrtom na konkurenciju, strategija oglašavanja i strategija troškova za istraživanje tržišta“ (Renko, 2009.).

Marketinški planovi mogu se izraditi i na razini poslovnih jedinica. „Takvi se planovi izrađuju prvenstveno radi razumijevanja aktivnosti kojima će se nastojati postići zadani ciljevi. Poslovne jedinice su neovisni dijelovi poduzeća koji imaju svoje konkurente i vlastitu upravu. Budući da svaka strateška poslovna jedinica ima strateški plan svog razvoja, kao što su planovi prodaje, poslovnih prihoda i slično, iz njih proizlaze strateški ciljevi poduzeća. U internom okruženju poduzeća određuju se njegovi najvažniji ciljevi koji se specificiraju marketinškim planovima“ (Renko, 2009.).

Takvi planovi predstavljaju sveobuhvatnost marketinških aktivnosti koje tvrtka planira provoditi, a koje su joj potrebne za postizanje uspjeha i konkurentnosti na tržištu. Sam marketing plan sastavni je dio poslovnog plana jer taj plan detaljno prikazuje realizaciju poslovnog plana. Poslovni plan je opsežniji, ali općenito prikazuje poslovna usmjerenja pojedinih uprava poduzeća. Iz tog razloga se kroz marketinške planove dolazi do konkretnijih smjernica.

## **2.7. Tijek marketinškog planiranja**

U nastavku rada razmatra se i objašnjava cjelokupni proces marketinškog planiranja. Prvi korak prilikom marketinškog planiranja je segmentacija tržišta. Zatim se ispituju demografske, psihografske ili bihevioralne razlike između kupaca kako bi se prepoznale i profilirale različite skupine kupaca kako bi se u konačnici odredilo koji su kupci skloniji određenim proizvodima ili uslugama ili kombinaciji istih. (Kotler, 2014:10). Nakon što je izvršena tržišna segmentacija, stručnjaci odabiru ciljane skupine, provodi se pozicioniranje te se razvija marketinška ponuda proizvoda i usluga.

### **2.7.1. Segmentacija tržišta**

Cijeli proces marketinškog planiranja uključuje niz aktivnosti koje su međusobno povezane, a pojednostavljeno se prikazuju kroz sljedećih nekoliko koraka (McDonald, 2004: 28):

1. „određuju se značajke te kriteriji odabira segmenata,
2. vrši se pregled dobivenih segmenata te se određuju ciljni segmenti
3. promatraju se pokazatelji koji će biti ključni za određivanje atraktivnosti segmentacije
4. odabiru se segmenati koji će biti opsluženi proizvodima ili uslugama,
5. provodi se pozicioniranje
6. odabiru se ciljevi pozicioniranja u svakom od odabranih (ciljanih) segmenata
7. određuje se marketinški miks kojim će se opsluživati segment i kojim će se ući u konkurentsku borbu na ciljnom tržištu“

Prvi korak tijekom segmentacije tržišta je identifikiranje tržišnog segmenta koji će na učinkovit način koristiti potrošačima. Kako bi se odredili i identificirali navedeni segmenti potrebno je pomno istražiti i razumjeti ponašanje potrošača, odnosno razumjeti kako i na koji način svaki segment čini jedinstvenim u odnosu na onaj drugi. Prema tome, segmentacija predstavlja strategiju osmišljavanja i primjene različitih marketinških programa koji su namijenjeni zadovoljenju istih potreba i želja različitih segmenata potrošača.

„Autori Senečić i Grgona (2006: 26) segmentaciju tržišta definiraju kao identifikiranje i uključivanje pojedinačnih potrošača iz cjelokupne heterogene populacije u skupine ili segmente u kojima su članovi skupine ili segmenta relativno slični, ali i različiti od drugih skupina.“

Kako navodi Kotler, tržišni segment se zapravo sastoji od skupine potrošača kojima je zajedničko dijeljenje sličnog skupa potreba i želja (Kotler, 2014: 214). Također, procesom segmentacije tržišta dobiva se bolji uvid u potrebe i želje potrošača te se dobiva uvid u osobna, situacijska i bihevioralna obilježja segmenta (Dragičević, 2006: 81).

Tvrtke koje pravilno segmentiraju svoje tržište imaju značajne prednosti. Prema istraživanju Bain & Company, 81% rukovoditelja smatra da je segmentacija ključna za rast profita. Bain je također otkrio da su organizacije s odličnim strategijama tržišne segmentacije imale 10% veću dobit od kompanija čija segmentacija nije bila tako učinkovita u razdoblju od 5 godina.

Ostale bitne stavke tržišne segmentacije uključuju (Qualtrics, 2023.):

1. Snažnije marketinške poruke: navedenim načinom izravno se komunicira sa ljudima na način s kojima se oni mogu povezati jer se razumiju njihove karakteristike, želje i potrebe.
2. Ciljano digitalno oglašavanje: Segmentacija tržišta pomaže razumjeti i definirati karakteristike publike, tako da se poduzeće može usmjeriti na online marketinške napore prema unaprijed određenoj lokaciji, kupovnim navikama, interesima potrošača
3. Razvijanje učinkovitih marketinških strategija: Poznavanje ciljane publike daje prednost u pogledu metoda, taktika i rješenja na koje će oni najviše odgovarati.
4. Bolje stope odgovora i niži troškovi akvizicije: rezultat će biti stvaranje marketinških komunikacija u oglasnim porukama i naprednom ciljanju na digitalnim platformama kao što su Facebook i Google pomoću segmentacije.
5. Privlačenje pravih kupaca: ciljane, jasne i izravne poruke privlače ljude od kojih se želi kupovati.
6. Povećanje lojalnosti robnoj marki: kada se kupci osjećaju shvaćenima, usluženima i imaju povjerenje, vjerojatnije je da će kupovati upravo tu marku
7. Razlikovanje brenda od konkurencije: Konkretnije, osobne poruke čine da se predstavljeni brend ističe.
8. Identificiranje tržišnih niša: segmentacija može otkriti ne samo nedovoljno opslužena tržišta, već i nove načine opsluživanja postojećih tržišta – prilike koje se mogu iskoristiti za rast postojećeg brenda.
9. Održavanje poruke: budući da je segmentacija tako linearna, lako je pratiti marketinške strategije i ne odvrćati se na manje učinkovita područja.

10. Poticanje rasta: potiču se kupci da ponovno kupuju navedeni brend ili da kupe proizvod ili uslugu prema nižoj cijeni.
11. Povećana dobit: Različiti kupci imaju različite raspoložive prihode; cijene se mogu odrediti prema tome koliko su spremni potrošiti. Znajući to, poduzeća mogu osigurati da se nećete preprodati (ili podcijeniti).
12. Razvoj proizvoda: Moći će se dizajnirati novi proizvodi i usluge imajući na umu potrebe kupaca i razviti različiti proizvodi koji zadovoljavaju različita područja baze kupaca.

Vrste segmentacije su sljedeće (Kotler, 2014: 214 - 227):

1. Demografska segmentacija - Demografska segmentacija razvrstava tržište prema elementima kao što su dob, obrazovanje, prihod kućanstva, bračni status, veličina obitelji, rasa, spol, zanimanje i nacionalnost. Demografski pristup jedan je od najjednostavnijih i najčešće korištenih tipova segmentacije tržišta jer se proizvodi i usluge koji se kupuju, način na koji se koriste te proizvode i kolika je spremnost na potrošnju istih jedno od najčešćih temelja na demografskim čimbenicima. Također se smatra jednostavnom metodom predviđanja budućeg ponašanja, jer se ciljna publika sa sličnim karakteristikama često ponaša na sličan način.
2. Geografska segmentacija - Geografska segmentacija može biti podskup demografske segmentacije, iako može biti i jedinstvena vrsta segmentacije tržišta sama po sebi. Kao što joj ime govori, stvara različite ciljne skupine kupaca na temelju geografskih granica. Budući da potencijalni kupci imaju potrebe, preferencije i interese koji se razlikuju ovisno o njihovom zemljopisnom području, razumijevanje klime i zemljopisnih regija grupa kupaca može pomoći u određivanju mjesta prodaje i oglašavanja, kao i mjesta širenja poslovanja.
3. Firmografska segmentacija - Firmografska segmentacija slična je demografskoj segmentaciji, osim što demografija gleda na pojedince, a firmografija na organizacije. Firmografska segmentacija bi uzela u obzir stvari kao što su veličina tvrtke, broj zaposlenika i ilustrirala bi kako bi se obraćanje malom poduzeću razlikovalo od obraćanja poslovnoj korporaciji.
4. Bihevioralna segmentacija - Bihevioralna segmentacija dijeli tržišta prema ponašanju i obrascima donošenja odluka kao što su kupnja, potrošnja, način života i korištenje. Na primjer, mlađi kupci mogu biti skloni kupnji proizvoda za pranje tijela u bocama, dok starije skupine potrošača mogu biti skloniji kupnji sapuna. Segmentiranje tržišta na

temelju ponašanja pri kupnji omogućuje marketinškim stručnjacima da razviju ciljaniji pristup, jer se mogu usredotočiti na ono što znaju da kupci traže i stoga je vjerojatnije da će kupiti.

5. Psihografska segmentacija - Psihografska segmentacija razmatra psihološke aspekte ponašanja potrošača dijeleći tržišta prema stilu života, osobinama ličnosti, vrijednostima, mišljenjima i interesima potrošača. Velika tržišta poput tržišta fitnessa koriste psihografsku segmentaciju kada razvrstavaju svoje klijente u kategorije ljudi kojima je stalo do zdravog života i tjelovježbe.

Segmentaciji se može pristupiti na tri načina kroz (Senečić i Grgona, 2006: 81):

1. „klasičnu segmentaciju – osnovu segmentacije čine lako uočljive značajke poput geografskih i demografskih podataka,
2. segmentaciju uz pomoć istraživanja tržišta – istražuju se specifične potrebe, stavovi, životni stil, očekivana dobrobit te se na temelju toga potrošači razvrstavaju prema skupinama
3. kombinirani pristup - hibridni model prethodno navedenih pristupa“

### **2.7.2. Ciljanje tržišta**

Nakon što je segmentacija tržišta dovršena, poduzeća bi trebala biti svjesna potreba i želja svojih odabranih segmenata. U interesu je poduzeća identificirati sve neiskorištene potrebe na tržištu jer bi moglo biti kupaca koje konkurenti možda neće adekvatno opsluživati. Zatim je potrebno identificirati najprofitabilnije segmente i odlučiti koji će segmenti biti opsluženi. Postoje tri mogućnosti ciljanja tržišta koje se mogu primijeniti; nediferencirani marketing; diferencirani marketing i koncentrirani marketing (Skift, 2017.).

1. Nediferencirana marketinška strategija - nediferencirana marketinška strategija zanemaruje sve razlike na tržištu. Dakle, ova strategija podrazumijeva pristup kupcima s jednom tržišnom ponudom. U današnje vrijeme probirljivi kupci postaju sve zahtjevniji. Teško je razviti proizvod ili brend koji će zadovoljiti sve potrošače koji mogu imati različite potrebe, želje i očekivanja.
2. Diferencirana marketinška strategija - diferencirana marketinška strategija obično uključuje ciljanje na više segmenata. Ova strategija marketinške pokrivenosti



podrazumijeva razvijanje pojedinačne ponude proizvoda ili usluge, te izradu marketinškog plana za svaki segment. Stoga bi poduzeće trebalo izvršiti temeljito istraživanje tržišta kako bi saznalo kako može zadovoljiti svoje odabrane segmente. To će rezultirati većim troškovima od nediferencirane strategije. Stoga je iznimno važno da poduzeće odluči koje su usluge od ključne važnosti za odabrane segmente. Voditelji marketinga trebaju utvrditi hoće li biti značajnih marži kada se odluče za diferencirani marketing. Na primjer, pružanje dodatnih pogodnosti od strane starih zračnih prijevoznika, kao što su; odvojeni šalteri za prijavu na let, prostori salona zračne luke, odvojene kabine s udobnim sjedalima za putnike prve klase ili poslovne klase, kao i vrhunski obroci tijekom leta, dovest će do većih troškova za zrakoplovnu tvrtku.

3. Koncentrirani marketing - poduzeća s ograničenim resursima obično će ciljati samo na jedno ili nekoliko podtržišta. Ako je segment uspješno odabran, postoji mogućnost da tvrtka ostvari visoku stopu povrata na svoje ulaganje. Međutim, ovaj oblik marketinga također može uključivati faktor visokog rizika. Ako odabrani segment ne uspije, tvrtka može doživjeti velike gubitke (Skift, 2017.).

Postupak ciljanja tržišta sastoji se od dva koraka:

1. **Procjena tržišnih segmenata:** Evaluacija tržišnih segmenata zahtijeva mjerenje prikladnosti segmenata. Segmenti se vrednuju određenim relevantnim kriterijima kako bi se utvrdila njihova izvedivost.

Za određivanje ukupne atraktivnosti/prikladnosti segmenta koriste se dva faktora:

- a) *Atraktivnost segmenta* – Kako bi odredila privlačnost segmenta, poduzeće mora razmišljati o karakteristikama/uvjetima koji odražavaju njegovu privlačnost, kao što su veličina, profitabilnost, mjerljivost, dostupnost, djelotvornost, potencijal za rast, razmjer gospodarstva, diferencijabilnost, itd. Navedene karakteristike pomažu u odlučivanju da li je segment atraktivan.
- b) *Ciljevi i resursi poduzeća* - Poduzeće mora razmotriti odgovara li segment marketinškim ciljevima. Slično tome, poduzeće mora razmotriti svoj kapacitet resursa. Vodi se računa o materijalnim, tehnološkim i ljudskim resursima. Segment mora biti unutar kapaciteta resursa poduzeća.

3. **Odabir tržišnih segmenata:** Kada je procjena segmenata gotova, poduzeće mora odlučiti u koje će tržišne segmente ući. Odnosno, poduzeće odlučuje u koje će i koliko segmenata ući. Ovaj zadatak povezan je s odabirom ciljnog tržišta. Ciljno tržište sastoji se od različitih skupina kupaca kojima tvrtka želi prodati proizvod; svaki ima tendenciju da bude sličan u potrebama ili karakteristikama. Kotler (2014.) opisuje pet alternativnih obrazaca za odabir ciljanog tržišta. Odabir odgovarajuće opcije ovisi o situaciji koja vlada unutar i izvan poduzeća. Poduzeće se može odlučiti za bilo koju od sljedećih strategija za ciljanje tržišta na temelju situacija:

1. *Koncentracija jednog segmenta:* To je najjednostavniji slučaj. Poduzeće odabire samo jedan segment kao ciljno tržište i nudi jedan proizvod. Ovdje je proizvod jedan; segment je jedan. Na primjer, tvrtka može odabrati samo segment s višim prihodima za posluživanje iz različitih segmenata na temelju prihoda, kao što su siromašni, srednja klasa, elitna klasa itd. Sve stavke proizvoda koje tvrtka proizvodi namijenjene su samo jednom segmentu. Pojedinačni segment nudi neke prednosti kao što su: (1) Poduzeće može steći snažno znanje o potrebama segmenta i može postići jaku tržišnu poziciju u segmentu, (2) Poduzeće može specijalizirati svoju proizvodnju, distribuciju i promidžbu, (3) Poduzeće preuzimanjem vodstva u segmentu, može ostvariti veći povrat na svoje ulaganje. S druge strane, javljaju se određeni nedostaci poput: (1) Konkurent može upasti u segment i poljuljati poziciju poduzeća, (2) Poduzeće mora platiti visoke troškove za promjenu mode, navika i stava. Poduzeće možda neće preživjeti jer se rizik ne može diverzificirati. Uglavnom, poduzeće radije radi u više segmenata. Posluživanje više segmenata smanjuje stupanj rizika.
2. *Selektivna specijalizacija:* U ovoj opciji poduzeće odabire više segmenata. Poduzeće odabire nekoliko segmenata i prodaje različite proizvode svakom od segmenata. Ovdje poduzeće odabire mnoge segmente kako bi im poslužila s mnogim proizvodima. Svi takvi segmenti su atraktivni i odgovaraju ciljevima i resursima poduzeća. Među segmentima može biti malo ili nimalo sinergije. Ova strategija pokrivanja više segmenata ima prednost diversifikacije rizika poduzeća. Poduzeće može zaraditi novac od drugih segmenata ako se

jedan ili dva segmenta čine neprivlačnima. Na primjer, poduzeće se može usredotočiti na sve dohodovne skupine koje treba opsluživati.

3. *Specijalizacija proizvoda*: U ovoj alternativni poduzeće proizvodi određeni proizvod koji se može prodati u nekoliko segmenata. Ovdje je proizvod jedan, ali segmenata je više. Poduzeće nudi različite modele i varijante kako bi zadovoljila potrebe različitih segmenata. Glavna prednost je da poduzeće može izgraditi jaku reputaciju u području specifičnog proizvoda. No, rizik je da proizvod može biti zamijenjen potpuno novom tehnologijom. Mnoga poduzeća za gotovu odjeću preferiraju ovu strategiju.
4. *Specijalizacija tržišta*: Ova se strategija sastoji od služenja mnogim potrebama određenog segmenta. Ovdje je proizvoda mnogo, ali segment je jedan. Poduzeće može steći snažnu reputaciju specijaliziranjem za pružanje usluga određenom segmentu. Poduzeće nudi sve nove proizvode koje grupa može koristiti. No, smanjena veličina tržišta, smanjena kupovna sposobnost segmenta ili ulazak konkurenata s vrhunskim asortimanom proizvoda mogu utjecati na poziciju poduzeća.
5. *Potpuna pokrivenost tržišta*: U ovoj strategiji poduzeće pokušava opsluživati sve skupine kupaca sa svim proizvodima koji su im potrebni. Ovdje su zadovoljene sve potrebe svih segmenata. Samo vrlo veliko poduzeće s ukupnim kapacitetom može poduzeti strategiju potpunog pokrivanja tržišta.

### **2.7.3. Pozicioniranje ponude**

Posljednja faza ciljanog marketinga je pozicioniranje proizvoda. Poduzeća formaliziraju "izjave o pozicioniranju" koje određuju poziciju koju žele zauzeti u umovima svojih ciljnih kupaca, u odnosu na proizvode ili usluge drugih konkurenata. Kupci neprestano uspoređuju proizvode ili usluge. Stoga trgovci moraju izgraditi svoje strategije pozicioniranja kako bi poboljšali percepciju kupaca (i potencijalnih kupaca) o svojim proizvodima (Camillieri, 2018:79).

Učinkovite pozicije proizvoda imaju četiri važne karakteristike. Prvo, izgrađeni su oko pogodnosti za potencijalne kupce. Drugo, oni razlikuju proizvode ili usluge određenih tvrtki od onih ključnih konkurenata. Treće, dotična poduzeća trebaju posjedovati relevantne vještine, resurse i kredibilitet kako bi ispunile svoje implicirane izjave i obećanja. Konačno, učinkovitu poziciju je moguće obraniti, što znači da „agresivni“ konkurent ne može brzo djelovati kako bi neutralizirao ili preduhitrio drugu strategiju pozicioniranja (Camillieri, 2018:80.).

Prilikom pozicioniranja proizvoda ili usluge, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Koje mjesto ponuda zauzima na svom tržištu?
2. Kako se proizvod ili usluga ponašaju u odnosu na svoje konkurente u područjima koja procjenjuju kupci odlučujući što kupiti?
3. Kako želimo da kupci razmišljaju o ovoj ponudi i prednostima koje im nudi?
4. Što moramo učiniti kako bismo osigurali da proizvod ili usluga zadovoljavaju pozicioniranje koje odaberemo?

Na primjer, nacionalni prijevoznik s punom uslugom mogao bi se izdvojiti među ostalim konkurentima kao jedini zračni prijevoznik koji nudi vrhunsku uslugu na odabranim tržištima. Turistička poduzeća trebala bi se izdvojiti od svojih konkurenata bilo da se odluče pozicionirati uz bok konkurenciji ili se pozicionirati u neiskorištene niše. Mogu se pozicionirati zbog svojih visokih standarda usluge, dodatnih pogodnosti i tako dalje. Alternativno, niskotarifni prijevoznici poput Southwest Airlinesa mogli bi se pozicionirati kao točni zračni prijevoznik, kao zračni prijevoznik bez dodatnih troškova, kao niskotarifni zračni prijevoznik, kao zračni prijevoznik koji vodi računa o sigurnosti, kao prijateljski zračni prijevoznik i kao zračni prijevoznik koji opslužuje zapadni dijelu SAD-a. Nedavno su upotrijebili TV oglašavanje kako bi se suprotstavili neugodnoj percepciji kupaca o politici zračnog prijevoznika 'besplatnih za sve'. Obrazloženje iza ovog spota bilo je izgraditi sliku u glavama potrošača (Camillieri, 2018:81).

#### **2.7.4. Marketinški plan**

Marketinški plan je sveobuhvatan dokument ili plan koji ocrta oglašavanje i marketinške napore za narednu godinu. Opisuje poslovne aktivnosti uključene u postizanje specifičnih marketinških ciljeva unutar zadanog vremenskog okvira. Marketinški plan također uključuje

opis trenutne marketinške pozicije tvrtke, raspravu o ciljnom tržištu i opis marketinškog miksa koji će tvrtka koristiti za postizanje svojih marketinških ciljeva. Marketinški plan ima formalnu strukturu, ali se može koristiti kao službeni ili neslužbeni dokument što ga čini vrlo fleksibilnim. Sadrži neke povijesne podatke, buduća predviđanja i metode ili strategije za postizanje marketinških ciljeva.

Marketinški planovi započinju s “identifikacijom potreba kupaca kroz istraživanje tržišta i kako tvrtka može zadovoljiti te potrebe uz generiranje prihvatljivog povrata. To uključuje procese kao što su analiza situacije na tržištu, akcijski programi, proračuni, predviđanja prodaje, strategije i predviđena financijska izvješća. Marketinški plan također se može opisati kao tehnika koja pomaže tvrtki da odluči o najboljoj upotrebi svojih resursa za postizanje korporativnih ciljeva. Također može sadržavati potpunu analizu snaga i slabosti poduzeća, njegove organizacije i proizvoda” (McDonald, 2004.).

Marketinški plan “pokazuje korak ili radnje koje će se koristiti kako bi se postigli ciljevi plana. Na primjer, marketinški plan može uključivati strategiju povećanja tržišnog udjela tvrtke za petnaest posto. Marketinški plan zatim bi ocrtao ciljeve koje je potrebno postići kako bi se postiglo povećanje tržišnog udjela poslovanja od petnaest posto” (Walker, 1999:8).

Marketinški plan može se koristiti za opisivanje metoda primjene marketinških resursa tvrtke za postizanje marketinških ciljeva. Marketinško planiranje segmentira tržišta, identificira tržišnu poziciju, predviđa veličinu tržišta i planira održiv tržišni udio unutar svakog tržišnog segmenta. Marketinško planiranje također se može koristiti za pripremu detaljnog slučaja za uvođenje novog proizvoda, preuređenje trenutnih marketinških strategija za postojeći proizvod ili sastavljanje marketinškog plana tvrtke koji će biti uključen u korporativni ili poslovni plan tvrtke (iEduNote, 2023.).

Jedna od glavnih svrha razvoja marketinškog plana je postaviti tvrtku na određeni put u marketingu. Marketinški ciljevi obično se usklađuju sa širim ciljevima poduzeća, a plan pokazuje kako oni pokušavaju postići ciljeve. Na primjer, novo poduzeće koje želi proširiti svoje poslovanje općenito će imati marketinški plan koji naglašava strategije za povećanje baze klijenata, a kako bi se to postiglo, ključno je stjecanje talenata, a to se mora učiniti u sustavnom procesu zapošljavanja. Postoje dva puta (interni ili eksterni) kojima se može krenuti prilikom izrade marketinškog plana i istraživanja tržišta. Interno istraživanje znači raditi na stvaranju boljeg iskustva i proizvoda za postojeće klijente, dok je eksterno (vanjsko) istraživanje mjesto na kojem se traže novi kupci.

Stjecanje marketinškog udjela, povećanje svijesti kupaca i izgradnja povoljnog poslovnog imidža neki su od ciljeva koji se mogu povezati s marketinškim planiranjem. Marketinški plan također pomaže u rasporedu potrebnog proračuna i resursa potrebnih za postizanje ciljeva navedenog u marketinškom planu. Marketinški plan pokazuje što poduzeće namjerava postići unutar proračuna te također omogućuje rukovoditeljima poduzeća da procijene potencijalni povrat ulaganja.

Nadalje, različiti aspekti marketinškog plana odnose se na odgovornost. Marketinški plan je opća odgovornost čelnika poduzeća i marketinškog osoblja da odvedu poduzeće u određenom smjeru. Nakon što su strategije postavljene i zadaci razvijeni, svaki se zadatak dodjeljuje osobi ili timu za provedbu. Dodijeljene uloge omogućuju poduzećima da prate napredak i komuniciraju s timovima tijekom procesa implementacije. Marketinški plan funkcionira kao nacrt za postizanje organizacijskih ciljeva. Pokazuje načine za postizanje ciljeva. Posjedovanje marketinškog plana pomaže čelnicima poduzeća u razvoju i praćenju očekivanja za njihova funkcionalna područja. Na primjer, ako je cilj marketinškog plana poduzeća povećati rast prodaje, tada će čelnici poduzeća možda morati povećati svoje prodajno osoblje u trgovinama kako bi pomogli ostvariti veću prodaju (iEduNote, 2023.).

Marketinški plan nudi jedinstvenu priliku za produktivnu raspravu između zaposlenika i čelnika organizacije. Omogućuje dobru komunikaciju unutar poduzeća. Marketinški plan također omogućuje marketinškom timu da ispita svoje prošle odluke i razumije njihove rezultate kako bi se bolje pripremio za budućnost. Također omogućuje marketinškom timu da promatra i proučava okruženje u kojem posluje.

Poseban akcijski plan osigurava sposobnost poduzeća da dugoročno procijeni i prati uspješnost svojih pristupa u pogledu uvođenja novog brenda. Međutim jedno od zanemarenih pitanja je koliko je bitan poslovni tim. Poduzeća trebaju kvalificirane ljude, prema Mcdonaldu i Wilsonu (2016.), kako bi kupcima pružili usluge i robu koje traže.

Posjedovanje vrhunskih zaposlenika omogućit će nesmetano poslovanje i širenje u skladu s ciljevima strateškog plana. Poduzeće će trebati raznoliku grupu pojedinaca, uključujući one koji rade u sektoru osiguranja kao i pomoćno osoblje u marketingu i IT-u. Osiguravatelj bi u ovom slučaju trebao implementirati rješenje za zapošljavanje koje bi usmjerilo i pojednostavilo proces zapošljavanja dok bi također poboljšalo kvalitetu, točnost i dosljednost.

Automatizacija procesa zapošljavanja koristi i profil talenta organizacije i produktivnosti angažiranog osoblja. Automatizacija procesa zapošljavanja omogućuje poduzeću pridobijanje vrhunskih talenata koji su kompatibilni sa zahtjevima potrebnim za uspješnu provedbu strateškog cilja. Nadalje, pomaže osiguravatelju smanjiti troškove zapošljavanja vrhunskih ljudi, a istovremeno ubrzava postupak zapošljavanja kako bi se ispunili zahtjevi strateškog plana za rast i razvoj prihoda.

### **2.7.5. Sadržaj marketinškog plana**

Marketinški plan sadrži izvršni sažetak, izjavu o trenutnoj marketinškoj situaciji, analizu prilika i problema, ciljeve tvrtke, marketinšku strategiju koju treba slijediti, akcijske programe koje treba poduzeti, predviđenu izjavu o dobiti i gubitku i kontrolu mjere koje treba poduzeti.

U nastavku se opisuje detaljnije svaka stavka marketinškog plana (iEduNote, 2023.):

1. „Izvršni sažetak - Izvršni sažetak uvodni je dio marketinškog plana. Predstavlja sažetak glavnih ciljeva i preporuka koje treba predstaviti u planu. Izvršni sažetak pomaže najvišem menadžmentu da brzo locira glavne točke plana. Nakon sažetka treba slijediti sadržaj.
2. Trenutna marketinška situacija - Trenutna marketinška situacija je prvi veliki dio plana. Opisuje ciljno tržište i položaj poduzeća u njemu. Ovaj odjeljak sadrži informacije o tržištu, izvedbi proizvoda, konkurenciji i distribuciji. Sadrži opis tržišta koji definira tržište, uključujući glavne tržišne segmente. Planer tržišta procjenjuje veličinu tržišta u cjelini i segmente za nekoliko prethodnih godina, a zatim pregledava potrebe kupaca i čimbenike u marketinškom okruženju koji mogu utjecati na kupnju kupaca. Zatim dolazi pregled proizvoda, koji prikazuje prodaju, cijenu i bruto marže glavnih proizvoda linije proizvoda. Pododjeljak o konkurenciji identificira glavne konkurente i ocjenjuje njihove strategije za kvalitetu proizvoda, cijene, distribuciju i promociju. Također prikazuje trenutni tržišni udio poduzeća i svakog od njegovih konkurenata. Na kraju, pododjeljak o distribuciji opisuje nedavne trendove prodaje i promjene u glavnim kanalima distribucije.
3. Prijetnje i mogućnosti - U ovom odjeljku planer navodi onoliko prijetnji i prilika s kojima bi se proizvod mogao suočiti. Ovaj odjeljak omogućuje upravitelju da predvidi važne događaje koji bi mogli utjecati na tvrtku. Povećanje broja konkurenata i

uvođenje novih proizvoda primjeri su prijatni. Nasuprot tome, poboljšanje gospodarskih uvjeta i inovacija proizvoda primjeri su prilika koje imaju važne implikacije za trgovce. Prijatne i prilike treba pažljivo analizirati sa stajališta poduzeća kako bi menadžeri mogli razviti odgovarajuće strategije za suprotstavljanje tim prijatnjama i iskorištavanje ovih prilika.

4. Ciljevi i problemi - Analiza prijatni i prilika vodi trgovca prema postavljanju ciljeva i razmatranju pitanja koja će na njih utjecati. Ciljevi bi trebali biti navedeni u smislu ciljeva koje poduzeće želi postići tijekom razdoblja plana. Na primjer, cilj poduzeća može biti "povećati tržišni udio za 10 posto tijekom sljedeće godine." Ovo pokreće važno pitanje. Kako se može povećati tržišni udio?
5. Marketinške strategije - U ovom odjeljku marketinškog plana, menadžer ocrtava široku marketinšku strategiju ili "plan igre" za postizanje ciljeva. Marketinška strategija je marketinška logika kojom se poslovna jedinica nada postići svoje marketinške ciljeve. Sastoji se od specifičnih strategija za ciljano tržišta, pozicioniranje, marketinški miks i razine marketinških troškova. Marketinška strategija treba detaljno opisati tržišne segmente na koje će se tvrtka fokusirati. Ti se segmenti razlikuju po svojim potrebama i željama, odgovorima na marketing i profitabilnosti. Menadžer bi također trebao navesti specifične elemente marketinškog miksa kao što su novi proizvodi, terenska prodaja, oglašavanje, unapređenje prodaje, cijene i distribucija. Menadžer treba objasniti kako svaka strategija odgovara na prijatne, prilike i kritična pitanja navedena ranije u planu.
6. Akcijski programi - Marketinške strategije treba pretočiti u konkretne akcijske programe koji će naznačiti što i kada i tko će to učiniti te cijenu. Akcijski plan pokazuje kada će aktivnosti započeti, pregledati i dovršiti.
7. Proračuni - Akcijski planovi omogućuju menadžeru da napravi pomoćni marketinški proračun koji je u biti projicirana izjava o dobiti i gubitku. Prikazuje predviđeni broj jedinica koje bi se prodale i prosječnu neto cijenu za prihode. Na strani rashoda pokazuje troškove proizvodnje, fizičke distribucije i marketinga. Razlika je predviđena dobit. Najviši menadžment će pregledati proračun i odobriti ga ili modificirati. Nakon odobrenja, proračun se temelji na kupnji materijala, planiranju proizvodnje, planiranju osoblja i marketinškim operacijama. Izrada proračuna može biti vrlo teška, a metode proračuna kreću se od jednostavnih "okvirnih pravila" do složenih računalnih modela.
8. Kontrola - Kontrola je posljednji dio marketinškog plana. Navodi metode kontrole koje će se koristiti za praćenje razvoja. Ciljevi i proračuni postavljeni su za određeno



vremensko razdoblje. To omogućava pregled rezultata svakog razdoblja i identificira poduzeća ili proizvode koji ne ispunjavaju njihove ciljeve. Osobe odgovorne za upravljanje tim poslovima i proizvodima moraju objasniti ove probleme i korektivne mjere.“



Slika 6. Prikaz metodologije izrade marketinškog plana

Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/izrada-marketinskog-plana> (05.08.2023.)

## 2.8. Razvoj marketinškog miksa

U marketinškom i cjelokupnom poslovnom svijetu, marketinški miks je dobro. Ono pruža samu osnovu za donošenje učinkovitih marketinških odluka. Marketing se može smatrati mehanizmom putem kojeg se vrijednost isporučuje kupcima. Svrha ovog procesa jest i uvijek je ostala ista, ali načini isporuke vrijednosti krajnjim korisnicima mijenjali su se s vremenom. Kako se fokus marketinških stručnjaka pomaknuo s masovnog marketinga i fokusa na marketinšku nišu i kupca, načini za zadovoljenje potreba potrošača uz stvaranje profita za poslovanje također su se razvili.

Razumijevanje ove evolucije važno je za trgovce i cjelokupne poslovne stručnjake kako bi mogli učiti iz prošlosti, implementirati učinkovite strategije u sadašnjosti i osmisliti djelotvorne planove i inicijative za budućnost. Već više od pedeset godina dobro etablirane

korporacije, srednja poduzeća, pa čak i manji startupi koriste 4P marketinškog miksa koji su proizvod, cijena, mjesto i promocija.

Koncept koji je predložio E. Jerome McCarthy, a kasnije propagirao Philip Kotler, naširoko su koristila poduzeća prilikom razumijevanja potreba svojih kupaca, analizi njihove konkurencije i donošenju učinkovitih poslovnih odluka.

U nastavku se navode 4P:

1. Proizvod - Kada poduzeće lansira proizvod na tržište, ono analizira postojeće proizvode trgovaca, proučava potrebe, zahtjeve i želje svojih potrošača i pokušava nadmašiti svoje konkurente. Čimbenici koji se razmatraju u ovom ciklusu mogu biti vrsta proizvoda, njegove karakteristike, njegovo označavanje i cjelokupna strategija brendiranja.
2. Cijena – Poduzeća žele ostvariti profit i zato razmišljaju o dodavanju odgovarajuće profitne marže uz trošak proizvodnje dok stavljaju cijenu na svoj proizvod. U ovoj fazi moraju razmotriti koliku cijenu potrošači mogu platiti u zamjenu za vrijednost koju će dobiti.
3. Prodaja i distribucija – “Glavna funkcija svakog proizvoda je njegova prodaja, koja postoji radi plasiranja određenog proizvoda. Na distribuciju i prodaju ciljnom tržištu utječe se na različite načine putem prodajnih kanala, pokrivenosti, lokacije, zaliha i transporta. Kod same prodaje važno je da ona ima definirane ciljeve i načela za njihovu realizaciju, te da su unaprijed definirana sredstva kojima će se prodaja izvršiti. Najčešće korišteni oblici su izravna i neizravna distribucija, a izbor ovisi o mnogo različitih čimbenika, ali prvenstveno o budžetu kojim raspolažemo. Izravna distribucija je prodaja kupcu izravno od proizvođača, a posredna kupnja proizvoda preko posrednika koji povezuje ponudu i potražnju. ”
4. Promocija - Promocija je uvjeravanje kupaca, informiranje o robnoj marki ili poslovanju i njihovo držanje uključenima dok ne postignu željene poslovne ciljeve. Promotivni dio jedan je od najnužnijih elemenata marketinškog miksa u kojem usmjeravate svoje kupce o tome kako će vaš proizvod riješiti njihove probleme i kako mogu maksimalno koristiti vašim artiklima. Ispravna promotivna strategija može vas dovesti do lojalne klijentele koja će vam stalno stvarati prihod.

Marketinška arena promijenila je svoje trendove i obrasce s orijentiranih na proizvode na usredotočene na kupce kako bi zadovoljila različite potrebe kupaca s tehnologijom u

nastajanju i digitalizacijom poslovne industrije. Procvat uzrokovan društvenim medijima, internetom i digitalnim marketingom promijenio je način na koji ljudi percipiraju proizvode i kako kupuju. Odnosi s kupcima sada su važniji nego ikad za marketinške tvrtke jer su korisnici sada dobro informirani i traže prilagođena rješenja za svoje vrlo detaljne potrebe. Kako bi se na bolji način obradili zahtjevi kupaca, pristup 7Ps marketinškog miksa postao je prilično popularan u kojem su elementi poput procesa, fizičkih dokaza i sudionika dodani marketinškom miksu 1980-ih.

### 3. PRIMJENA MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU MIMA NAMJEŠTAJ D.O.O.

U ovom djelu rada prikazuje se primjena marketinškog planiranja u poduzeću Mima namještaj d.o.o.

#### 3.1. Osnovni podaci o poduzeću Mima namještaj

Namještaj Mima d.o.o. osnovana je 1991. godine u Puli, gdje je iste godine otvorena i njihova prva poslovnica. Pod vodstvom "poduzetnika Milenka Marjanovića, po čijim je inicijalima i dobila ime, mala obiteljska tvrtka prihvatila je sve izazove zahtjevnog tržišta prodaje namještaja i, popunivši svoj tim vrijednim i pouzdanim ljudima, brzo napredovala. " „2001. godine otvoren je izložbeni salon u Rijeci, a 2002. godine otvaranjem poslovnica u drugim hrvatskim gradovima stvaraju uvjete za snažnije širenje poslovanja. Otvorene su podružnice u Požegi, Zadru i Šibeniku“ (<https://namjestaj-mima.hr/o-nama/>, 10.06.2023).

2004. godine Mima otvara još jedan salon, u Makarskoj, a 2005. godine otvara se salon u Malom Lošinjju. Kako bi svojim kupcima uspjeli ponuditi sve više, neprestano rade na svom kredibilitetu. „Vođeni tim razmišljanjem odlučili su svoju djelatnost proširiti i na proizvodnju pa su 2009. godine otvorili tvornicu za proizvodnju ugradbenih ormara, kliznih stijena i kuhinja po mjeri. Tvornica se nalazi u Kastvu, Rijeka, a opremljena je najsuvremenijim strojevima namijenjenim proizvodnji visokokvalitetnog namještaja“ (<https://namjestaj-mima.hr/o-nama/>, 10.06.2023).

Njihovo posljednje veće postignuće bilo je otvaranje salona namještaja u Poreču 26. ožujka 2011. godine. godine.



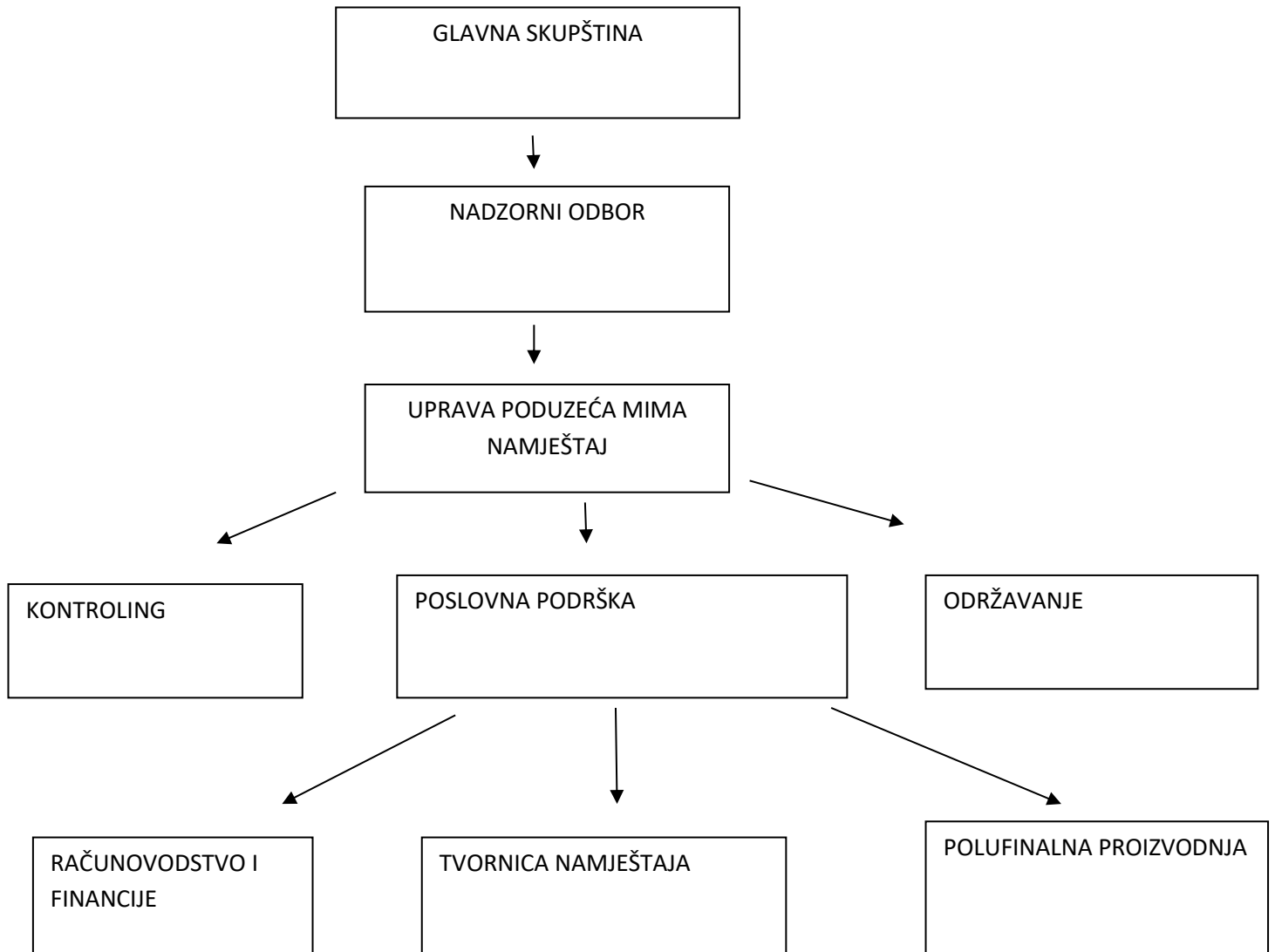
Izvor: <https://www.namestaji.com/salon-namestaja/namjestaj-mima-doo/154/> (16.06.2023.)

Najveći je salon namještaja u Istri s preko 2500 m<sup>2</sup> vrhunski opremljenog izložbenog prostora. Ovaj salon koji je nedavno otvoren najbolje predstavlja njihovu novu ideju i poslovni koncept koji želimo razvijati. Bazira se na visokokvalitetnom namještaju, modernom dizajnu i cijenama koje kupci mogu priuštiti.

Osim namještaja, svojim kupcima žele dati osjećaje i ideje, a prije svega stvoriti međusobni odnos povjerenja i sigurnosti. U svom budućem djelovanju nastoje ići u smjeru zamišljene vizije, odnosno u smjeru izvrsnosti u svim područjima. Žele vrhunsko zadovoljstvo i povjerenje svojih kupaca, ugodno radno okruženje i zadovoljstvo svojih zaposlenika te tržište koje će im postavljati nove izazove, ali i mogućnosti za napredak (<https://namjestaj-mima.hr/o-nama/>, 10.06.2023.).

Danas, s više od 185 zaposlenih, preko 33.000 m<sup>2</sup> vrhunski opremljenog izložbenog prostora u 10 izložbenih prostora, s vlastitom proizvodnjom i još uvijek u 100% hrvatskom vlasništvu, više su nego ikada sigurni da su predan rad i neodustajanje od poslovnih ideja doveli do povećanje broja zadovoljnih kupaca i vjernih kupaca koji se svake godine vraćaju u sve većem broju.

Nadalje, u nastavku se prikazuje organizacijska struktura samog poduzeća Mima namještaj d.o.o. (slika 2.). Organozacijsku strukturu poduzeća Mima namještaj čini Glavna skupština, Nadzorni odbor te Uprava poduzeća Mima namještaj koja se zatim dijeli na sljedeće odsjeke: Kontroling, Poslovna podrška i Održavanje. Poslovna podrška se potom dijeli na pododjeljke i to na: Računovodstvo i financije, Tvornicu namještaja te Polufinalnu proizvodnju.



Slika 8. Prikaz organizacijske strukture poduzeća

Izvor: samostalna izrada autora na temelju dostupnih podataka

### 3.2. Analiza stanja u poduzeću

Prva točka marketinškog planiranja odnosi se na provedbu istraživanja stanja marketinga u poduzeću Mima namještaj d.o.o. Pod navedenim se misli na analiziranje unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća kao i predstavljanje snaga i slabosti, mogućnosti i prijetnja u poduzeću. Navedeno se odnosi se na njezinu analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja, kao i spoznaju snaga i slabosti organizacije, kao i mogućnosti i prijetnji. Unutar ovog poglavlja dat je pregled teorijskih osnova u odnosu na navedeno, te su dana argumentirana konkretna istraživanja okruženja poduzeća Mima namještaj d.o.o.

Svrshodno tome navode se glavna obilježja marketinške situacije odabranog poduzeća. Pa tako, Mima namještaj d.o.o. predstavlja kompleksnu tvrtku koja se bavi proizvodnjom namještaja te ga distribucijskim kanalima logistički dostavlja do krajnjih prodajnih odredišta i krajnjih kupaca.

Mikrookruženje poduzeća omogućuje poduzeću nesmetano obavljanje radnji, poslovnih procesa te prodaje. Poduzeće je dobro pozicionirano, odnosno geografski se nalazi u blizini potencijalnih kupaca. Pozitivnim čimbenicima iz okoline poduzeće održava stabilnost. Poduzeće se nalazi u blizini nabavnih tržišta što je još jedna pozitivna okolnost, odnosno dobavljači su dosta blizu fizičke lokacije poduzeća pa puno lakše i brže dostavljaju proizvode u prodajni centar. Poduzeće ima komparativnu prednost u odnosu na okruženje i konkurenciju pred kojom ima značajnu prednost u tržišnoj utakmici. Poduzeće samo po sebi nije veliko, no ima dosta svojih podružnica u nekoliko gradova, a ono što je važno istaknuti je dobro organiziran marketinški dio, ekonomija razmjera te globalna orijentacija (Mima namještaj d.o.o., 2023.).

Dobra tržišna pozicija omogućila je i pravovremeno prepoznavanje tržišnih problema kroz analizu situacije. Tržišni problemi se prvenstveno odnose na zahtjeve kupaca, postojanje izuzetno velike konkurencije na tržištu te društvene percepcije jake konkurencije, te postojanje društvenih percepcija koje samo poduzeće mora zadovoljiti. Ovdje se proizvodi prodaju izravno na tržište, ali i kreiraju specifične narudžbe po želji za određenog kupca.

Pri analizi marketinške situacije poduzeća najvažnije je njegovo ekonomsko okruženje, odnosno kakva je potražnja za proizvodima koje nude. Mima namještaja uvelike ovisi o kupovnoj moći kupaca. Ciljna skupina kupaca Mima namještaja d.o.o. su sve građani Hrvatske različite dobi jer Mima namještaj ima širok izbor proizvoda i osluškuje potrebe svojih kupaca, nastojeći zadovoljiti potrebe svih građana Hrvatske, odnosno onih kupaca na čijem tržištu je prisutan.

Menadžment Mima namještaja iz dana u dan radi na trajnom i uspješnom poslovanju u sustavu odnosa koji se uspostavljaju između interesa tvrtke i okoline. Promatrajući marketinšku situaciju Mima namještaja, ona se može promatrati kroz tri razdoblja, a to su prošlost, sadašnjost i budućnost.

Tvrtka Mima namještaj u prošlosti je krenula s blagim rastom na hrvatskom tržištu, a ubrzo se proširila i na ostale dijelove Hrvatske. Trenutna tržišna pozicija tvrtke je dobro pozicionirana

na tržištu pa se može reći da je Mima namještaj jedan od vodećih tržišnih lidera u distribuciji i proizvodnji namještaja na hrvatskom tržištu. U budućnosti je plan otvoriti više salona, odnosno barem jedan salon u svakom gradu, a zatim se proširiti na inozemna tržišta. Stoga Mima namještaj u svom marketinškom planiranju treba istražiti geografska tržišta na kojima planira otvoriti nove centre te usmjeriti svoje resurse i sredstva na ona područja koja će sigurno donijeti profitabilnost.

### **3.2.1. Analiza internog okruženja**

Pri započinjanju analize unutarnjeg okruženja ove organizacije, smatra se korisnim pozvati se na njezine osnovne karakteristike. Danas Mima namještaj d.o.o. predstavlja vodeće poduzeće koje posluje na hrvatskom tržištu te u zemljama poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Slovenije.

Osnovne vrijednosti na kojima temelji svoje dugoročno poslovanje su (Mima namještaj d.o.o., 2022.):

- "kreativnost,
- povjerenje,
- strast,
- zadovoljstvo potrošača,
- izvrsnost"

U svom svakodnevnom poslovanju i razvoju, poduzeće se oslanja na načela održivosti koja neizmjenjivo poštuje i kojih se pridržava. Kao glavni aspekt ističe se upotreba resursa uz minimalnu količinu otpada. Velika pozornost se pridaje očuvanju okolišta te lokalnoj zajednici. U svom poslovanju poduzeće koristi moderan i transparentan pristup, a kao najveći uspjeh ističu svakodnevni rad na povjerenju svojih potrošača.

Kada se gleda marketinški miks posebna pozornost se obraća na kontinuirano istraživanje tržišta, ovje se posebno misli na kupce i konkurente, a promjene se vide prilikom prilagođavanja potreba i želja potražnje.

Poduzeće posebno stavlja fokus na sljedeće proizvode (Mima namještaj, 2023.):

1. proizvode za spavaće sobe



2. proizvode za dnevne boravke
3. proizvode za kuhinju
4. proizvode za blagovaonicu
5. proizvode za dječju sobu i predsoblja

Putem web stranice <https://namjestaj-mima.hr/> svi sudionici, odnosno novi i postojeći kupci, partneri i ostali dionici mogu dobiti sve potrebne informacije o poduzeću, aktualnim ponudama te poslovanju. Također, za sva pitanja, zahtjeve te eventualne nejasnoće korisnici mogu kontaktirati odjel marketinga gdje će dobiti detaljan odgovor. Nadalje, tu je i besplatni potrošački telefon 052 385 707, live chat te e-mail: [web.shop@namjestaj-mima.hr](mailto:web.shop@namjestaj-mima.hr).

Konkurentske prednosti Mima namještaja d.o.o. su poslovna tradicija, stručan i konkurentan kadar, iskustva prilikom proizvodnje i poslovanja, prepoznatljiva robna marka, kvaliteta i usmjerenost ka potrošačima. Također, posebno se ističe i lojalnost dionika, kao i usmjerenost na održivo poslovanje i razvoj. Sa stajališta marketinške orijentacije prvenstveno se ističe da poduzeće posebnu pozornost poklanja njezi kvalitetnih i lojalnih odnosa s dobavljačima i kupcima te svojim partnerima. Mima namještaj provodi proklamiranu poslovnu strategiju koja ukazuje na snažnu namjeru širenja kanala nabave, kako hrvatskih tako i stranih dobavljača.

Budući da je tržište namještaja dosta promjenljivo česte su i promjene cijena proizvoda. Na to najviše utječu opća gospodarska situacija u zemlji, posebice u pogledu promjena poreznih obveza i oblika, kao i globalna događanja, kao što je to bila svjetska gospodarska kriza i aktualna koronavirus. Što se tiče cijena one variraju ovisno o tome radi li se o stalnim ili povremenim (novim) kupcima, količini narudžbe i slično. Gledajući kvalitetu proizvoda i brand, cijena odgovara kvaliteti ponuđenih proizvoda. Marketing je u ovom primjeru poduzeća vrlo razvijen što se vidi na održavanju rada svih poslovnih jedinica te profesionalnosti i usmjerenosti djelatnika poduzeća i samog poduzeća. Sve poslovne odluke i funkcije donose se na temelju unaprijed provedenih istraživanja i dobivenih rezultata.

Što se tiče operativnog aspekta isti je usmjeren na procese i tehnologiju koja se koristi u poduzeću, organizacijsku strukturu i ljudske resurse te lokaciju i kapacitet. Poslovni procesi su podijeljeni na organizacijske jedinice što je prezentirano u prethodnom djelu koji se odnosio na organizacijsku strukturu. Maloprodajni procesi se temelje na jednostavnosti i usmjerenosti prema kupcu koji sam odabire i plaća proizvod koji preuzima nakon plaćanja. S veleprodajnim kanalima posao je puno složeniji jer obuhvaća puno koraka počevši od

dogovora oko iznosa prodaje, uvjeta plaćanja, rabata pa sve do zadnjeg koraka a to je isporuka robe.

Osnovni “poslovni procesi organizira se u pojedine organizacijske jedinice ili sektore, a iz prikazane organizacijske strukture vidljivo je obavljanje više poslova ili funkcija od strane jedne poslovne jedinice. Temeljni poslovni procesi, a time i organizacijske jedinice su ljudski resursi, kvaliteta poslovanja, nadzor poslovanja, strateški razvoj, korporativno komuniciranje, računovodstvo, informatika i nabava” (Mima namještaj d.o.o., 2023.).

Posebnu ulogu u poslovanju ovog poduzeća ima tehnologija. Razlog za to se očituje u mnogim stvarima. Prije svega, učinkovito funkcioniranje i poslovanje ne bi bilo moguće bez odgovarajuće tehničke podrške. “Tehnologija podržava svakodnevne procese i radnje, od onih najjednostavnijih do onih najsloženijih. Također, valja istaknuti da je ovo poduzeće orijentirano na međunarodno poslovanje, a samim time i na praćenje međunarodnih trendova koji danas više nego ikad ističu ulogu tehnologije i tehnoloških dostignuća u poslovanju ” (Mima namještaj d.o.o., 2023.).

Mima namještaj d.o.o. također velike napore ulaže u upravljanje svojim ljudskim resursima. To se odnosi na sve procese koji spadaju pod navedeni pojam, od zapošljavanja zaposlenika, raspoređivanja na radno mjesto pa sve do kontinuiranog razvoja i unaprijeđenja karijera. Ovo poduzeće svojim zaposlenicima osigurava i izazovno i poticajno okruženje prilikom rada te kontinuirani rad na profesionalnom i osobnom razvoju. Nadalje, što se tiče međuljudskih odnosa, poduzeće nastoji što više poticati na međusobno uvažavanje, povjerenje, isrenosti i transparentnost te izvrsnost u radu. Sjedište tvrtke je u Puli, ali i dalje postoji značajan broj podružnica i ureda u pojedinim dijelovima Hrvatske.

Promatrajući poduzeće sa financijskog aspekta, ključni aspekt je uvid u stanje bilance te računa dobiti i gubitka, odnosno dvaju temeljnih financijskih izvješća.

U nastavku se donosi prikaz bilance poduzeća Mima namještaj d.o.o.

**BILANCA**  
stanje na dan 31.12.2021.

**Obrazac  
POD-BIL**

Obveznik: 24769473247; NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. biljaške	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
<b>AKTIVA</b>				
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)	002		109.136.782	131.506.212
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)	003		3.415.646	2.971.593
1. Izdaci za razvoj	004			
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005	9.	3.415.646	2.971.593
3. Goodwill	006			
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007			
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008			
6. Ostala nematerijalna imovina	009			
II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)	010		104.745.579	127.628.421
1. Zemljište	011	9.	42.349.541	45.100.041
2. Građevinski objekti	012	9.	54.031.000	74.753.355
3. Postrojenja i oprema	013	9.	4.071.930	4.371.832
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014	9.	2.655.856	3.085.827
5. Biološka imovina	015			
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	016			
7. Materijalna imovina u pripremi	017	9.	1.342.341	157.036
8. Ostala materijalna imovina	018			
9. Ulaganje u nekretnine	019	9.	294.911	160.330
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)	020		975.557	906.198
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	021			
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	022			
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	023			
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	024			
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	025			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	026	10.	975.557	906.198
7. Ulaganja u vrijednosne papire	027			
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	028			
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	029			
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	030			
IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)	031		0	0
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	032			
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	033			
3. Potraživanja od kupaca	034			
4. Ostala potraživanja	035			
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	036			
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)	037		38.189.386	43.637.288

ODVUZNIK: 24/099/3247; NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O.				
Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044			
7. Biološka imovina	045			
II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)	046		2.886.741	3.613.860
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	047			
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	048			
3. Potraživanja od kupaca	049	13.	2.177.250	3.156.154
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050		262.822	159.894
5. Potraživanja od države i drugih institucija	051	14.	314.056	152.026
6. Ostala potraživanja	052		132.613	145.786
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)	053		718.757	552.902
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	054			
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	055			
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	056			
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	057			
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	058			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	059			
7. Ulaganja u vrijednosne papire	060			
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	061		718.757	552.902
9. Ostala financijska imovina	062			
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	063	15.	384.432	1.939.545
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	064	16.	800.000	0
E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)	065		148.126.168	175.143.500
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	066	26.	19.653.344	91.291
<b>PASIVA</b>				
A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+083+086+089)	067		75.524.245	85.882.671
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068	17.	6.661.500	6.661.500
II. KAPITALNE REZERVE	069			
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070		0	0
1. Zakonske rezerve	071			
2. Rezerve za vlastite dionice	072			
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073			
4. Statutarne rezerve	074			
5. Ostale rezerve	075			
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076	17.	810.816	810.816
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO (AOP 078 do 082)	077		0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	078			
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	079			
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	080			
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	081			
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	082			
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 084-085)	083		63.652.896	66.951.398
1. Zadržana dobit	084	17.	63.652.896	66.951.398
2. Preneseni gubitak	085			

Slika 9. Prikaz bilance poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

Izvor: Revizorsko izvješće za 2021. godinu, službene stranice FINA-e

Prema navedenoj i prikazanoj bilanci vidljivo je da je poduzeće u rastu u 2021. godini u odnosu na prethodnu 2020. godinu. Nadalje, dugotrajna imovina poduzeća iznosi 131.506,212 kuna što je povećanje za oko 20.000,000 kuna u odnosu na godinu prije. Također, kratkotrajna imovina se povećala te iznosi oko 43.637,288 kuna.

Nadalje, u nastavku se prikazuje i račun dobiti i gubitka kako bi se mogao pogledati ostvareni prihod poduzeća.

<b>RACUN DOBITI I GUBITKA</b>				<b>Obrazac POD-RDG</b>	
za razdoblje 01.01.2021. do 31.12.2021.					
Obveznik: 24769473247; NAMJEŠTAJ MIMA D.O.O.					
Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina	
1	2	3	4	5	
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)</b>	<b>127</b>		110.608.877	137.675.342	
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	128				
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	129	4.	107.249.707	130.866.163	
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	130		806.927	804.132	
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	131				
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	132	5.	2.552.243	6.005.047	
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)</b>	<b>133</b>		104.664.113	124.462.515	
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	134	6.	-276.509	-215.502	
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	135		74.945.694	90.766.075	
a) Troškovi sirovina i materijala	136	6.	8.753.716	11.180.737	
b) Troškovi prodane robe	137	6.	52.391.219	62.322.388	
c) Ostali vanjski troškovi	138	6.	13.800.759	17.262.950	
3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)	139		17.227.764	20.238.205	
a) Neto plaće i nadnice	140	6.	11.377.430	13.277.387	
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	141	6.	3.798.523	4.545.383	
c) Doprinosi na plaće	142	6.	2.051.811	2.415.435	
4. Amortizacija	143	6.	6.128.459	6.215.000	
5. Ostali troškovi	144	6.	5.364.403	6.583.979	
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)	145		0	0	
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	146				
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	147				
7. Rezerviranja (AOP 149 do 154)	148		567.566	0	
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	149				
b) Rezerviranja za porezne obveze	150				
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	151				
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	152				
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	153				
f) Druga rezerviranja	154	6.	567.566		
8. Ostali poslovni rashodi	155	6.	706.736	874.758	
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)</b>	<b>156</b>		185.181	630.339	
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	157				
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	158				
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	159				
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	160				
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	161				
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	162				
7. Ostali prihodi s osnove kamata	163	7.	44.290	22.751	
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	164	7.	140.891	607.588	
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	165				
10. Ostali financijski prihodi	166				
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)</b>	<b>167</b>		1.609.276	1.858.023	

Slika 10. Prikaz računa dobiti i gubitka poduzeća Namještaj Mima d.o.o.

Izvor: Revizorsko izvješće za 2021. godinu, službene stranice FINA-e

Na temelju prikazanog računa dobiti i gubitka vidljiv je i porast prihoda poduzeća, poglavito prihod od prodaje te tako ukupan prihod poduzeća iznosi 137.675,342 kuna što je povećanje u odnosu na prethodnu godinu kada je prihod iznosio 110.608,877 kuna. Razlog tomu je što je 2020. godina bila pandemijska godina te se poslovanje i proizvodnja u tom periodu vidno

smanjila. No, porast u 2021. godini ističe koliko je zaista poduzeće u rastu i koliko su kupci vjerni provjerenom proizvodu.

### **3.2.2. Analiza eksternog okruženja**

U sklopu analize nekih općih karakteristika ovog poduzeća, djelomično se istražuje i problem analize vanjskog okruženja. Ipak, da bi bili sveobuhvatni, važno je elaborirati kategoriju dobavljača, konkurenata i kupaca, kao i makro okruženje.

Ova tvrtka, kao što je već navedeno, danas posluje u nekoliko djelatnosti od kojih se glavne djelatnosti odnose na prodaju kuhinja i namještaja, rasvjetne opreme i ostalih proizvoda za kućanstvo u specijaliziranim prodavaonicama. “S obzirom da se radi o poduzeću koje proizvodi i prodaje pretežito namještaj i opremu za dom, dobavljači su vezani uz dobavljače sirovina i materijala, poluproizvoda, ali i dobavljače potrošnog materijala, sitnog inventara, dobavljače dugotrajne imovine i slično. S obzirom da se radi o poduzeću koje posluje i na određenim inozemnim tržištima, podjednako se može govoriti o domaćim i stranim dobavljačima. Sa svim dobavljačima nastoji se održati prije svega profesionalan, a nakon toga skladan i suradnički odnos.” Ključ navedenog odnosa je prije svega dosadašnja suradnja, rokovi isporuke koji se poštuju, kvaliteta i cijena isporučene robe te pouzdanost dobavljača. Sa stajališta konkurenata, ističe se brojna i vrlo jaka konkurencija, posebno kad se pogleda inozemno tržište.

Konkurencija je u moderno doba sve aktivnija i brojnija, posebice u industriji namještaja. U vrijeme kada su ukinuta gotovo sva ograničenja ulaska na tržište, potrošači imaju heterogenu ponudu, a organizacijama je puno teže opstati na takvim tržištima. No, na primjeru poduzeća Mima namještaj d.o.o. moguće je govoriti o zdravoj konkurenciji budući da iskustva i pritisci neprestano potiču poduzeće da kontinuirano radi na poboljšanju svojih ponuda, kvaliteta te karakteristika.

Među brojnim konkurentima moguće je izdvojiti poznate ili privatne brendove kao što su Prime ili Emmezete ili Jyska, ali i komercijalne brendove koji konkuriraju uglavnom cijenom.

Kupci predstavljaju najvažniji segment u poduzeću Mima namještaja d.o.o. Dokaz tome je njihova integriranost u sve segmente poduzeća (vrijednost, elementi, cilj) na kojima ista počiva. Kupci predstavljaju takozvane „generatore“ razvoja organizacije. To uključuje

domaće i strane kupce, maloprodajne i veleprodajne kupce. Nadalje, poduzeće ističe kako ne postoji određeni segment tržišta za koji se pozicioniralo što je rezultat ponude ili portfelja na kojem temelji svoje poslovanje, kao i prirode proizvoda.

Mima namještaj d.o.o. ima specifičnu djelatnost i postojanje proizvoda te stoga ne primjenjuje specifičnu segmentaciju u svom poslovanju jer su njihovi potrošači muškarci, žene, djeca, starije osobe i mladi. Ciljna tržišta su im mlade obitelji, djeca svih uzrasta, sportšai te osobe koje cijene domaće hrvatske proizvode.

Jedino što je primjetno je nešto veća pažnja prema onim potrošačima koji traže kvalitetne i moderne obitelji koje zbog današnjeg tempa života traže poluproizvode. Način na koji nastoji odgovoriti na sve zahtjevniju potražnju sažet je kroz kvalitetne proizvode, dodane vrijednosti i heterogenu ponudu. Sa stajališta vanjskog okruženja potrebno je osvrnuti se na karakteristike koje se odnose na gospodarski, socio-kulturni, pravno-politički, tehničko-tehnološki, ekološki i etički aspekt okruženja.

Tablica 1. Prikaz makro okruženja poduzeća Mima namještaj d.o.o.

OKRUŽENJE	OBILJEŽJA
EKONOMSKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost za rast poduzeća</li> <li>- Visoka porezna davanja koja dovode do otežavanja poslovanja</li> <li>- Egzistencijalni proizvodi smanjuju negativne utjecaje prilikom kriznih razdoblja</li> </ul>
SOCIO-KULTURNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heterogenost zahtjeva</li> <li>- Navike i potrebe potrošača</li> <li>- Vjerska i nacionalna različitost</li> <li>- Moderni stil života</li> </ul>
PRAVNO – POLITIČKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brojni pravni propisi i regulacija koji su usmjereni na zaštitu tržišnog natjecanja i potrošača, zaštitu podataka</li> <li>- Birokracija te loša investicijska klima</li> </ul>
TEHNIČKO-TEHNOLOŠKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stalni tehnološki razvoj kojeg je teško</li> </ul>

	pratiti - Sve veći razvoj elektroničkog poslovanja - Međunarodni utjecaj
EKOLOŠKO	- Poštivanje ISO standarda, održivog razvoj, energetske učinkovitosti
ETIČKO	- Izražena etika i moral u poslovanju, poštivanje osnovnih etičkih i moralnih načela

Izvor: samostalna izrada autora

Okruženje u kojem ova organizacija djeluje vrlo je dinamično i turbulentno. Pri analizi, zbog specifičnosti poslovanja i međunarodne orijentacije tvrtke, posebno je važno prepoznati karakteristike okruženja na razini Europske unije, ali i cijelog svijeta. Općenito, ističe se da tvrtka ima obvezu spremno i uspješno se prilagoditi tim trendovima i izazovima, s obzirom da nema mogućnosti utjecati na njih.

### 3.2.3. Swot analiza poduzeća

SWOT analiza koristi se za povezivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzeća. Poduzeće SWOT analizom oblikuje određenu strategiju poslovanja.

SWOT analiza je koristan alat u marketinškom planiranju koji analizira stanje tvrtke na tržištu i pomoću nje analizira resurse tvrtke. Navedenom analizom definiraju se unutarnji čimbenici poduzeća (snage i slabosti) te vanjski čimbenici (prilike i prijetnje) iz okruženja koji utječu na poduzeće. Svrha SWOT analize je natjerati menadžera da predvidi važne događaje koji bi mogli utjecati na tvrtku (Kotler, 2006: 58).

Swot analiza prikazuje stvarno stanje poduzeća, a kada poduzeće ima uvid u navedene čimbenike na lakši način može reagirati na slabosti, no prepoznati priliku ili prijetnju iz okruženja u kojem se nalazi poduzeće. SWOT analiza daje poduzeću odgovor koji mu može pomoći prilikom donošenja važnih poslovnih odluka. Uz njezinu pomoć poduzeće može definirati misiju i viziju te svoje ciljeve i strategije za postizanje postavljenih ciljeva.



Tablica 2. Prikaz swot analize poduzeća

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE (S)</b></p> <p>Kvaliteta izvedene usluge                      Kvalificirana radna snaga                      Dugoročno postojanje i iskustvo na tržištu u promatranoj djelatnosti                      Domaći proizvođač                      Prepoznatljiva marka i kvalitetna ponuda                      Prihvatljiva cijena</p>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI (W)</b></p> <p>Nedovoljno iskorišteni ljudski potencijali                      Nedovoljni kapaciteti radne snage                      Ograničenja u primjeni najnovijih tehnologija                      Visoki troškovi nabave proizvoda                      Slabije leaderske i menadžerske sposobnosti menadžmenta                      Pojava sličnih proizvoda na tržištu</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE (O)</b></p> <p>Slabljenje konkurentskih tvrtki                      Mogućnost izlaska na regionalna tržišta                      Mogućnost suradnje s gospodarstvom na konkretnim projektima                      Mogućnost većeg priliva i zapošljavanja potrebite radne snage                      Proširenje moguće suradnje u javnom sektoru                      Investicije                      Širenje asortimana</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE (T)</b></p> <p>Nelojalna konkurencija i njezini učinci                      Nedovoljna prepoznatljivost struke i njezinih procesa unutar zadanih projekata                      Needucirane službe unutar protoka komunikacija u izvršenju zadataka                      Zagušenost robnim grupama                      Jaka konkurencija                      Rat cijenama sa konkurentima</p>

Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju prikazane Swot analize poduzeća vidljivo je kako su glavne snage poduzeća u kvaliteti izvedenih usluga, u njezinoj radnoj snazi te prepoznatljivosti na tržištu. To je ono što se isticalo kao glavni element na kojem poduzeće počiva. Kao glavne slabosti istuču se nedovoljna iskorištenost ljudskih kapaciteta kao i prisutnost jake konkurencije posebno na inozemnom tržištu kako je i istaknuto. Nadalje, kao prilike poduzeća ogledaju se mogućnost dodatnog investiranja kao i proširenja mogućih suradnji u javnom sektoru kao i širenje postojećeg asortimana. Kao glavne prijetnje mogu se izdvojiti nedovoljna prepoznatljivost te jaka konkurencija.

#### 4. MARKETINŠKI PLAN PODUZEĆA MIMA NAMJEŠTAJ D.O.O.

U ovom djelu rada prikazat će se primjer marketinškog plana za poduzeće Mima namještaj d.o.o.

#### **4.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje**

Segmentacija odnosno podjela tržišta na “primjeru ovog poduzeća provodi se na temelju individualnih profila kupaca, a identificiranju se pristupa na temelju demografskih i socioekonomskih čimbenika. To se posebno odnosi na primjer maloprodaje, a potvrđuje ju i struktura portfelja, odnosno grupa proizvoda koji se nude. Istaknuto je da je segmentacija portfelja, a time i skupine potrošača, organizirana na temelju strateških cjelina. Pri segmentiranju tržišta posebno se vrednuju suvremene životne navike potrošača. Konzumenti su podjednako žene i muškarci, kao i sve ostale dobne skupine. Nešto veća pozornost pridaje se, kako je istaknuto, aktualnim životnim navikama i potrebama, pri čemu se misli na osviještene potrošače koji traže kvalitetu i poznaju standarde u zasebnoj djelatnosti, moderne obitelji te osobe koje vole proizvode proizvedene u Republici Hrvatskoj. Nakon što se identificira segmentacija, poduzeće mora odlučiti koga će ciljati.” Prilikom ciljanja na određeno tržište tvrtka mora obratiti pozornost na dva čimbenika: ukupnu atraktivnost segmenata te ciljeve i resurse poduzeća. Proizvodi Mima namještaja d.o.o. nositelji su poznatih brendova i visoko su pozicionirani na domaćem tržištu no i na stranom tržištu. Riječ je o proizvodima koji su poznati po visokoj kvaliteti i vrijednostima a koji se nude po prihvatljivim cijenama. Naime, proizvodi su cjenovno u gornjem rangu, što naglašava njihovu kvalitetu i diferenciranost od konkurencije. Ciljana tržišta, s obzirom na heterogenost portfelja, su:

- djeca svih uzrasta;
- roditelji koji poznaju brendove ove tvrtke;
- moderne obitelji;
- potrošači lojalni domaćim proizvođačima i drugi

#### **4.2. Odabir marketinške strategije**

Kako bi se postigle zadane marketinške aktivnosti poduzeće na raspolaganju ima razne marketinške strategije. Budući da je izbor i odabir strategija za poduzeće složen postupak, poduzeće mora imati razvijen strateški pristup tržištu te definirane i odabrane strategije koje će mu pomoći da se najbolje pozicionira na tržištu. Odabirom prave marketinške strategije poduzeće može primijeniti marketinške aktivnosti i očekivati pozitivne rezultate svog poslovnog pothvata.

Prema Porteru (2008), “strategije niskih troškova, diferencijacije i fokusa su generičke poslovne strategije i kao takve su superiornije marketinškoj strategiji. Troškovno vodstvo i diferencijacija dvije su osnovne vrste konkurentске prednosti. ” „Tvrtka koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon operacija i opslužuje mnoge industrijske segmente te može čak poslovati u srodnim industrijama - veličina tvrtke često je važna za njezinu troškovnu prednost... troškovno vodstvo je strategija koja je posebno ovisno o prednosti koju stvaraju tvrtke koje prve zgrabe priliku, osim ako značajan tehnološki napredak ne omogući tvrtkama da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.” (Porter, 2008:30,31)

Strategija diferencijacije je takva da „...poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje kupci visoko cijene. Odabire jednu ili više značajki koje većina kupaca u industriji smatra ključnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljio te potrebe.” (Porter, 2008;31,32) U svom poslovanju Mima namještaj d.o.o. koristi strategiju diferencijacije, a dodatno naglašava smanjenje troškova poslovanja:

*1. Strategija diferenciranja* - Mima namještaj d.o.o. “primjenom ove strategije nastoji biti jedinstvena posebno u svojem sektoru na način da se među svojim kupcima pozicionira kao zvijezda u određenim dimenzijama, što kupci cijene. Trudi se prepoznati što je kupcu bitno, što on cijeni, te sukladno tome Mima namještaj nastoji te nekretnine pozicionirati na jedinstven način s ciljem zadovoljenja potreba kupca. Ovakav pristup je visoko cijenjen i osigurava lojalnost, što je danas iznimno važno za opstanak svakog poduzeća. Ono što je također važno napomenuti jest činjenica da primjenom strategije diferenciranja Mima namještaj d.o.o. dodatnom zaradom osigurava sebi određivanje cijene, osigurava i stječe vjernost i tijekom određenih sezonskih padova ili prodaje znatno veće količine od onih koje su predviđene.” Ovakvim pristupom Mima namještaj d.o.o. svojim kupcima pruža jedinstvenu vrijednost za koju Porter (2008) navodi da proizlazi iz lanca vrijednosti poduzeća, a određena je na temelju niza pokretača: „poslovnih odluka, povezanosti s posrednicima i dobavljačima,

povezanost unutar lanca vrijednosti, međusobnim odnosima, lokaciji, integraciji, vremenu, opsegu i institucionalnim čimbenicima."

2. *Strategija niskih troškova* - ovom strategijom Mima namještaj fokusira se na postizanje vodstva u niskim troškovima. "Smanjenjem troškova Mima namještaj postiže učinkovitu ekonomiju razmjera, kontrolu zaliha, izbjegava marginalne kupce i minimizira troškove istraživanja i razvoja i prodajnog osoblja. Ovom strategijom Mima namještaj uklanja sve suvišne značajke proizvoda, stvarajući tako jednostavne standarde po najnižoj cijeni u usporedbi s drugim konkurentima, što stvara preferenciju među kupcima, pa radije kupuju proizvode od Jyska u odnosu na konkurentska poduzeća." Slijedeći ovu strategiju, Mima namještaj d.o.o. sekundarno koristi strategiju pozicioniranja koja je opisana na način prikazan u sljedećem odjeljku.

3. *Strategija pozicioniranja* - Proizvodi Mima namještaj d.o.o. su " istaknuti i imaju jasno definiranu poziciju na tržištu. Poduzeće planira poziciju koja će svojim proizvodima dati najveću prednost u ciljnom segmentu tržišta. Na taj način komunicira svoju strategiju ciljnom tržištu i upravlja odnosima s ciljnim potrošačima u odabranom segmentu tržišta. Strategija pozicioniranja olakšava kupcima odabir proizvoda i stvara njihovu dugoročnu lojalnost jer ova strategija razumije potrebe i motive potrošača. Poduzeće je svoje proizvode odabranih marki pozicionirala kao proizvode visoke kvalitete po prihvatljivim cijenama za kupce. Ovom strategijom poduzeće kod potrošača stvara percepciju o originalnom dizajnu, o originalnom podrijetlu proizvoda, te o vrhunskoj kvaliteti proizvodnih tehnika i materijala, kao i atraktivnim lokacijama proizvodnih centara." Pozicioniranje poduzeća također karakteriziraju dobro organizirani proizvodni centri, stručnost i osposobljenost kadrova te koherentni elementi marketing miksa koji komuniciraju s ciljnim skupinama potrošača. Poduzeće ima vrlo razvijenu poslovnu strategiju jer prije svega ima plan razvoja poslovanja temeljen na jednogodišnjim budžetima i planovima, a sve to uspijeva ostvariti do kraja svake poslovne godine. Temeljem svoje poslovne strategije poduzeće je razvilo je portfelj i široku paletu proizvoda te doseglo vodeću tržišnu poziciju na lokaciji na kojoj posluje. Poduzeće karakterizira transparentnost prezentacije poslovnog modela, dugoročni strateški razvoj, postojanje godišnjih programa i planova razvoja te kontinuirano unapređenje komunikacije s kupcima i dobavljačima. U svojim planovima razvoja poduzeće je postavilo osnovne ciljeve i strategije koje namjerava provoditi i ostvarivati. Time poduzeće provodi proaktivnu strategiju tržišnog nastupa. U svojoj proizvodnji poduzeće spaja kvalitetu koja ima dvije svrhe: sprječavanje nedostataka i smanjenje varijabilnosti poslovnih procesa. Takvi ciljevi u

poduzeću zahtijevaju intenzivno planiranje koje je šire od tipova planiranja samo kontrole. U cilju ostvarivanja planiranog rasta poslovanja u budućnosti i profitabilnosti poslovanja, Uprava je odlučila provesti planirane strateške smjernice. “Prije svega, poduzeće se fokusirala na organski rast poslovanja s posebnim naglaskom na posjedovanje brendova proizvoda koji su poznati širokoj potrošačkoj publici. Poduzeće se usredotočilo na racionalizaciju poslovanja na način da se maksimiziraju prihodi i minimiziraju troškovi. U svom poslovanju društvo uredno ispunjava svoje financijske obveze te aktivno upravlja zaduženjima i financijskim rashodima. Naposljetku, tvrtka oprezno upravlja svojom poslovnom likvidnošću”(Mima namještaj d.o.o., 2023.).

### **4.3. Promocija**

Posebna pozornost, „u domeni komunikacije, posvećena je televizijskim, tiskanim i internetskim oglasima, vodećim suvremenim komunikacijskim sredstvima. Osim toga, često se koriste promotivni leci, brošure, promotivni štandovi u trgovačkim centrima i na drugim lokacijama, sudjelovanje na sajmovima i slično. Jedan od vrijednih alata promocije su preporuke vjernih potrošača” (Mima namještaj d.o.o., 2022.).

MIMA  
PRAVI OSJEĆAJ DOMA

LJETNA  
RASPRODAJA

do **-70%**

Kutna garnitura Silvia  
**439,00 €**  
3.307,65 kn

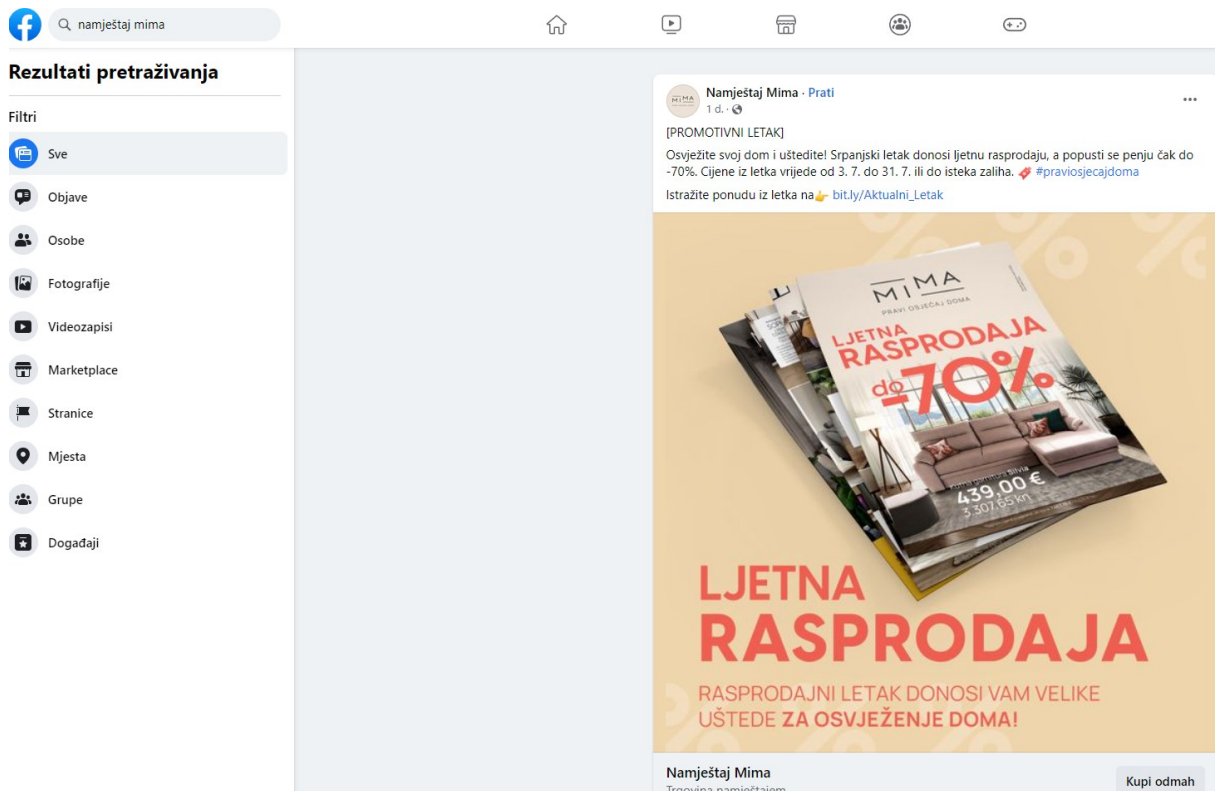
\*Najniža cijena posljednjih 30 dana: 1.463,35 € | 11.025,61 kn

Provedba projekta: 06.11.2023.  
II. razredna zbirna

Slika 11. Prikaz aktualnog promotivnog letka Mima namještaj d.o.o.

Izvor: <https://viewer.ipaper.io/namjestaj-mima/letak-2023/7-letak-7mj/>

Oglašavanje se provodi i putem društvenih mreža, poput Facebooka i Twittera, čime se poboljšava dvosmjerna komunikacija. Promocija je podržana državnim inicijativama koje podupiru lokalne tvrtke. Na taj način dodatno pridonosi jačanju brenda, ali i razvoju lojalnosti potrošača i drugim pozitivnim učincima. Mima namještaj d.o.o. ima izrazito jaku marketinšku aktivnost u vidu reklama na televiziji, promocija, odnosa s javnošću i tiskanih kampanja, nagradnih igara, internetskih i društvenih mreža i dr. Sukladno tome, promotivni miks je vrlo razvijen i može se reći da je temeljni element marketing miksa.



Slika 12. Prikaz oglašavanja putem Facebook stranice

#### 4.4. Distribucija

Prodaja se organizira na malo i veliko, a distribuciju pak akarakterizira jaka distribucijska mreža, odnosno više od 10 prodajnih mjesta u cijeloj Republici Hrvatskoj. “Stoga se glavni kanali distribucije vrše preko osobne prodaje ili prodaje preko poslovnica ili posrednika, partnerstvom s raznim trgovačkim lancima kao i veleprodajama na inozemnim tržištima. Veleprodaja na stranim tržištima regulirana je distribucijskim ugovorima s partnerima. Narudžbe se uglavnom šalju elektroničkim putem. Ovakvi oblici suradnje omogućuju širi plasman proizvoda i veći obujam prodaje” (Mima namještaj d.o.o., 2023.).

Mima namještaj d.o.o. ima na raspolaganju iskusan, stručan i pouzdan prodajni tim koji će u potpunosti ispuniti vaše prodajne želje. Za klijente tvrtka provodi uspostavu distribucije, brine o narudžbama, brine o što boljem pozicioniranju proizvoda na prodajnim mjestima te sve druge dogovorene aktivnosti. Uz sve navedeno, provodi i razne promotivne aktivnosti poput postavljanja dodatnih štandova, dodatnog izlaganja proizvoda, POS materijala i dr. (Mima namještaj d.o.o., 2022.).

## 5. ZAKLJUČAK

Marketing predstavlja proces u kojem se u zajedničkom odnosu stavlja proizvođača i krajnjeg kupca, a isti je usmjeren na zadovoljenje potreba i želja kupca kao krajnjeg potrošača. Prema tržišnom poslovanju, marketing predstavlja poseban način razmišljanja na kojem počiva politika cjelokupnog poduzeća.

Što više dolazi do digitalizacije i globalizacije, tako raste i sve veća potražnja i konkurentnost na tržištu, te zbog navedenih razloga sve više poduzeća prilikom aktivnosti na tržištu primjenjuju razne marketinške koncepte kako bi se istaknuli. Premalo aktivnosti u nekom poduzeću rezultirat će smanjenjem konkurentnosti na tržištu. Stoga, gledajući brzi razvoj tehnologije, rastuću globalizaciju i digitalizaciju, primjena marketinškog koncepta u poduzećima postala je nužnost kako bi ista uspješno opstali na sada već dosta konkurentnom tržištu.

Marketing planiranje se odnosi na višedimenzionalni i složen proces kojim se oni mogu provoditi i analitički kontrolirati. Provedbom kvalitetnog marketinškog planiranja i odabirom pravog načina planiranja dovodi se u pitanje percepcija kupaca o odgovarajućoj kvaliteti proizvoda koje tvrtka stavlja na tržište. U marketinškom planu vrlo je važno precizno definirati strategije provođenja marketinških aktivnosti, definirati misiju poduzeća, ciljeve koji su mjerljivi i ostvarivi te jasnu strategiju kako bi željeli kupiti proizvod poduzeća.

Poduzeće Mima je tvrtka sa sjedištem u Puli čije je poslovanje usmjereno na proizvodnju kuhinjskog i ostalog namještaja, ponudu na tržištu i predstavljanje kroz promotivne poruke, stvarajući prepoznatljivost svojih proizvoda i povjerenje kupaca.

Koristeći strategiju diferencijacije u svom poslovanju, stekla je lojalnost kupaca koji se svaki dan vraćaju i kupuju njihove proizvode. Jedinstvenost i posebnost pojedinih dimenzija dala je vrhunski rezultat ovoj tvrtki koja svoj rast i razvoj može zahvaliti upravo navedenima, ali i svojim vjernim kupcima koji ih upravo zbog toga cijene i poštuju.

U izradi svog marketinškog plana, tvrtka Mima namještaj d.o.o. koristi vrstu planiranja koja je temeljena na predstavljanju dugoročnih ciljeva koji će se provoditi u svojoj proizvodnji. Njegovi su proizvodi među konkurencijom prepoznati kao visokokvalitetni i kupuju ih s visokim preferencijama i lojalnošću. Iako su njeni proizvodi nešto skuplji u odnosu na konkurenciju, razlog tome je što poduzeće nudi visoku kvalitetu svojih proizvoda proizvedenih visokosofisticiranom tehnologijom. Proizvodi su drugačiji od drugih, imaju posebnosti,



dubinu, posebno značenje za kupce, a diferencijacijom Mima namještaj d.o.o. osigurava iznimnu vjernost. Poduzeće ima dugogodišnje znanje i reputaciju te kao takva poznaje svoje interno i eksterno okruženje i zna kako se predstaviti potencijalnim kupcima. Poduzeće polugodišnje izrađuje svoje poslovne i marketinške planove, a nakon njihove provedbe vrši se njihova kontrola i uvid u eventualne nedostatke koji poduzeću služe za unapređenje poslovanja u budućnosti.

Svršishodno svemu navedenom potrebno je kontinuirano provoditi razna ispitivanja tržišta, pratiti nove trendove u digitalizaciji i oslušivati potrebe potrošača kako bi se u konačnici poslovanje povećalo te se zadržala prednost pred postojećom konkurencijom. Također je potvrđena postavljena hipoteza na početku ovog rada koja se odnosi na to da se kvalitetnim planiranjem može potići veća prednost na tržištu. Svako poduzeće koje na pravilan način i redovno provodi ispitivanja tržišta, osluškuje potrebe okoline može opstati i dobiti prednost u odnosu na konkurenciju na tržištu.

## LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bratko, S. (2001): Marketing, Sinergija, Zagreb.
2. Brian Jones, D.G. and Shaw, E.H, "The History of Marketing Thought," in *Handbook of Marketing*, Weitz, R. and Wensley, R. (eds), London, UK, 2003, p. 50
3. Camilleri, Mark, A., (2017): Market Segmentation, Targeting and Positioning, In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, Springer, Cham, Switzerland.
4. Grbac, B., Meler, M. (2007): Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
5. Grbac, B. (2005): Marketing – koncepcija – imperativ – izazov, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
6. Grbac, B. (2010): Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
7. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. (2004.): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zageb,
8. Hollander, Stanley C.; Rassuli, Kathleen M.; Jones, D. G. Brian; Dix, Laura Farlow (2005). "Periodization in Marketing History". *Journal of Macromarketing*. 25 (1): 32–41. [doi:10.1177/0276146705274982](https://doi.org/10.1177/0276146705274982)
9. Jones, Brian D. G.; Shaw, Eric H. (2006). "A History of Marketing Thought". *Handbook of Marketing*. Weitz, Barton A.; Wensley, Robin (editors). Sage. pp. 582
10. Kotler P. (1989): Principles of Marketing, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
11. Kotler, P., Armstrong, G. (2018). Principles of marketing, Seventeenth edition, Hoboken.
12. Kotler, P. (2014): Upravljanje marketingom, 14. Izdanje, Mate, Zagreb.
13. Marušić, M. (1998): Plan marketinga : za uspješno tržišno poslovanje, Adeco, Zagreb.
14. McDonald, M. (2004): Marketinški planovi – kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb.
15. Osmanagić Bedenik, N.(2002): Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb.
16. Pavlek, Z. (2002): Marketing u akciji : uspješni modeli u praksi, Alfa, Zagreb.

17. Porter, M. E. (2008): Konkurentna prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb.
18. Previšić, J. Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb.
19. Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb.
20. Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb
21. Senečić, J. (2002): Osnove marketinga, Mikorad, Zagreb.
22. Selden Paul H. (1997). Sales Process Engineering: A Personal Workshop. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
23. Subin, Im (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. Journal of Marketing. str. 114–132.
24. Vranešević, T. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb.
25. Walker, O.C. et al. (1999): Marketing Strategy, Planning and Implementation, Richard D. Irwin, New York.
26. Zavišić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb.

Internetski izvori:

1. iEduNote, Marketing Plan: Contents of a Marketing Plan, dostupno na: <https://www.iedunote.com/marketing-plan>, pristupljeno: 05.08.2023.
2. Mima namješta. O nama, dostupno na: <https://namjestaj-mima.hr/>, pristupljeno:10.10.2022.
3. NetMBA.com., "Marketing Concept, dostupno na: <http://www.netmba.com/marketing/concept/>, pristupljeno: 08.06.2023.
4. Godišnje financijsko izvješće, dostupno na: [file:///C:/Users/Mirjana/Downloads/Revizorsko\\_izvjesce\\_2021\\_MB03797945.pdf](file:///C:/Users/Mirjana/Downloads/Revizorsko_izvjesce_2021_MB03797945.pdf), pristupljeno: 05.11.2022.
5. Qualtrics, Market segmentation: Definition, types, benefits, & best practice, dostupno na: <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/what-is-market-segmentation/>, pristupljeno: 01.06.2023.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz plakata poduzeća Burma - Shave .....	9
Slika 2. Logo Coca Cole.....	10
Slika 3. Prikaz reklame za novačenje u vojsku SAD-a .....	11
Slika 4. Prikaz reklame za Disneyland.....	12
Slika 5. Prikaz reklame za Malboro .....	12
Slika 6. Prikaz metodologije izrade marketinškog plana .....	35
Slika 7. Prikaz loga poduzeća Mima namještaj d.o.o.....	39
Slika 8. Prikaz organizacijske strukture poduzeća .....	40
Slika 9. Prikaz bilance poduzeća Namještaj Mima d.o.o. ....	46
Slika 10. Prikaz računa dobiti i gubitka poduzeća Namještaj Mima d.o.o.....	47
Slika 11. Prikaz aktualnog promotivnog letka Mima namještaj d.o.o.....	56
Slika 12. Prikaz oglašavanja putem Facebook stranice.....	57

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz makro okruženja poduzeća Mima namještaj d.o.o.....	51
Tablica 2. Prikaz swot analize poduzeća.....	52