

# Marketing plan poduzeća za pružanje usluga

---

**Peršić, Nenad**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:137:345432>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**«Dr. Mijo Mirković»**

# **MARKETING PLAN PODUZEĆA ZA PRUŽANJE USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

PULA, 2023.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**«Dr. Mijo Mirković»**

# **MARKETING PLAN PODUZEĆA ZA PRUŽANJE USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

Student: Nenad Peršić - 0303020619

Mentor: izv.prof.dr.sc. Erik Ružić

Kolegij: Upravljanje prodajom

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

PULA, prosinac, 2023.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	1
1.3. Izvori podataka i metodologija istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. KARAKTERISTIKE USLUŽNOG PODUZEĆA.....	3
2.1. Pojmovno određenje usluga i uslužnog poduzeća.....	3
2.2. Klasifikacija usluga .....	7
2.3. Značenje usluga u suverenom gospodarstvu .....	9
2.4. Specifičnosti marketinga uslužnog poduzeća .....	13
3. STRATEŠKE ODREDNICE MARKETING PLANA .....	18
3.1. Marketing plan – pojam i značenje .....	18
3.2. Analiza polaznog stanja poduzeća .....	21
3.3. Definiranje misije, ciljeva i vizije poduzeća .....	24
3.4. Definiranje marketing strategije .....	26
3.5. Taktike i cijene.....	27
3.6. Vremenski period i provedba .....	28
3.7. Kontrola i vrednovanje.....	29
4. MARKETING PLAN KOZMETIČKOG SALONA „DONNA“ .....	32
4.1. Opći podaci o poduzeću i analiza poslovanja .....	32
4.2. Analiza okruženja poduzeća.....	39
4.2.1. Analiza tržišta.....	39
4.2.2. Analiza konkurencije .....	39
4.2.3. Analiza potrošača .....	40
4.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća .....	41
4.4. SWOT analiza .....	42
4.5. Izbor marketinške strategije.....	43
4.5.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje .....	43
4.5.2. Marketinški ciljevi i odabir strategije .....	44
4.5.3. Marketing miks.....	46
4.6. Taktike i programi akcije.....	50
4.7. Financiranje i vremenski raspored.....	53
4.8. Kontrola i vrednovanje provedbe .....	55

5. PROVEDBA I VREDNOVANJE MARKETING PLANA KOZMETIČKOGA SALONA „DONNA“ .....	57
6. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA .....	62
POPIS SLIKA I TABLICA.....	64
SAŽETAK .....	65
SUMMARY .....	66

# **1. UVOD**

Strategija marketinga usluga usmjerena je na isporuku procesa, iskustava i nematerijalne imovine kupcima, a ne na fizičku robu i transakcije. Umjesto tradicionalnog marketinga robe usmjerenog na transakcije i razmjenu, strategija marketinga usluga usmjerena je na kupca, upotrebu i odnose.

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Proces marketinškog planiranja obuhvaća niz faza, a poduzeća prilagođavaju marketinški plan vlastitim potrebama. Suvremeno konkurentno tržište od uslužnog poduzeća zahtjeva strategiju koja osigurava dosljednost, domišljatost i individualni pristup. Stoga je važno da uslužno poduzeće kreira marketing plan koji će mu omogućiti tržišno pozicioniranje i približavanje kupcima. Upravo dinamično i konkurentno okruženje uslužnog sektora danas daje prednost učinkovitim marketingu. Iako je još uvijek vrlo važno voditi učinkovitu operaciju samog pružanja usluga, to više nije dovoljno. Uslužni proizvod mora biti prilagođen potrebama kupaca, imati realnu cijenu, mora se distribuirati kroz prikladne kanale i aktivno promovirati kupcima. Predmet istraživanja u ovom radu je marketing plan poduzeća za pružanje usluga. Kroz rad će se dati uvid u specifičnosti uslužnog poduzeća i marketinga uslužnog poduzeća također će se dati teorijski uvid u strateške odrednice marketing plana.

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

Konačni cilj rada je predložiti marketing plan za odabrano uslužno poduzeće – kozmetički salon. Svrha rada je, na konkretnom primjeru iz prakse, prikazati korake u izradi marketing plana uslužnog poduzeća. Konačan prijedlog marketing plana biti će primjenjiv u praksi.



### **1.3. Izvori podataka i metodologija istraživanja**

Za potrebe pisanja teorijskog dijela rada koristit će se stručna domaća i inozemna literatura iz područja marketinga. Za potrebe pisanja istraživačkog dijela rada koristit će se interni podaci i informacije odabranog poduzeća. Također, s vlasnikom odabranog poduzeća proved će se intervju kako bi se dobio detaljniji uvid u poslovanje, dosadašnje marketinške aktivnosti, te planove i ciljeve za buduće razdoblje.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na šest međusobno povezanih poglavlja. Prvo poglavlje je Uvod u kojem su predstavljeni problem, predmet, svrha i ciljevi istraživanja, kao i metodologija istraživanja. Drugo poglavlje naslova Karakteristike uslužnog poduzeća uvodi čitatelja u pojmovno određenje i klasifikaciju uslužnog poduzeća i usluga. Poglavlje također obuhvaća uvid u značajnost usluga u suvremenom gospodarstvu, kao i uvid u specifičnosti marketinga uslužnog poduzeća.

Treće poglavlje naslova Strateške odrednice marketing plana daje uvid u teorijske odrednice marketing plana i njegove izrade. Teorijski okvir izrade strateškog marketinškog plana predstavlja podlogu istraživačkom dijelu rada.

Četvrto poglavlje naslova Marketing plan kozmetičkog salona „Donna“ predstavlja centralni dio rada u kojem se daje uvid u opće podatke i dosadašnje poslovanje poduzeća nakon čega slijedi razrada marketing plana sukladno teorijskim pretpostavkama.

Peto poglavlje naslova Provedba i vrednovanje marketing plana daje uvid u način provedbe i ocjene izrađenog marketing plana kozmetičkog salona Donna.

Šesto poglavlje predstavlja Zaključak rada.

## **2. KARAKTERISTIKE USLUŽNOG PODUZEĆA**

Uslužni sektor drastično je porastao u važnosti u posljednjih nekoliko desetljeća. Povećao se do te mjere da je Bill Gates, izvršni direktor Microsofta, u jednom od svojih intervjua primijetio da će u narednim godinama uslužni sektor biti najveća industrija na svijetu (Lovelock i sur., 2004). U ovom poglavlju rada daje se uvid u teoriju usluga i uslužnih poduzeća. Na početku poglavlja slijedi uvid u pojmovno određenje usluga i uslužnog poduzeća, nakon čega slijedi uvid u klasifikaciju usluga. Poglavlje obuhvaća i uvid u značenje usluga u suvremenom gospodarstvu, kao i uvid u specifičnosti marketinga uslužnog poduzeća.

### **2.1. Pojmovno određenje usluga i uslužnog poduzeća**

Kod definiranja usluga, teoretičari tijekom povijesti bili su skloni koristiti specifične karakteristike usluga kao što su neopipljivost, heterogenost, neodvojivost i neusklađivost (također se nazivaju „eng. intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability - IHIP“) koje odražavaju ključne izazove upravljanja uslužnim poduzećima. Usluga je radnja ili izvedba koju jedna strana nudi drugoj. Iako proces može biti vezan uz fizički proizvod, izvedba je u biti nematerijalna i obično ne rezultira vlasništvom nad bilo kojim faktorom proizvodnje (Gronroos, 1998).

Usluge su gospodarske aktivnosti koje stvaraju vrijednost i pružaju koristi za kupce u određeno vrijeme i na određenom mjestu, kao rezultat donošenja željene promjene kod/ili u ime primatelja usluge (Lovelock i sur., 2004). Pojednostavljeno, može se reći da su usluge aktivnosti ili koristi koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje su u biti nematerijalne i ne rezultiraju vlasništvom nad bilo čim, za razliku od roba (Ambedkar, 2015). Jedna od prvih definicija usluga je definicija kreirana od strane American Marketing Association, koja je još 1960. godine definirala usluge kao „aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili pružaju u vezi s prodajom robe“ (Dutta, 2012, str. 2). Ovo se danas smatra vrlo ograničenim stajalištem o uslugama jer je predlagano da se usluge nude samo u vezi s prodajom robe.

Druga definicija koju je 1963. predložio Regan sugerira da „usluge predstavljaju ili nematerijalnu imovinu koja izravno donosi zadovoljstvo (prijevoz, stanovanje), ili nematerijalnu imovinu koja donosi zadovoljstvo zajedno kada se kupi s robom ili drugim uslugama (kredit, dostava)“ (Regan, 1963, str. 58). Po prvi put usluge su se smatrale čistom nematerijalnom imovinom sposobnom pružiti zadovoljstvo kupcu koja se može plasirati na tržište kao materijalni proizvodi. Robert Judd definirao je uslugu kao „tržišnu transakciju poduzeća ili poduzetnika gdje predmet tržišne transakcije nije prijenos vlasništva nad opipljivom robom“ (Judd, 1964, str. 58). Kao jedna od nacistiranijih i najčešće korištenih definicija usluga dolazi od autora Kotler i Armstrong (2012, str. 236) koji navode kako je „usluga aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom“. Pregledom literature vidljivo je kako postoji niz jedinstvenih karakteristika koje čine usluge različitim od proizvoda. Ali najčešće karakteristike koje se pripisuju uslugama su (Moeller, 2010):

- Neopipljivost;
- Neodjeljivost;
- Heterogenost;
- Neuskladištivost; i
- Vlasništvo.

Neopipljivost se najbolje može prikazati kroz koncept kupnje turističkog aranžmana. Kod kupnje aranžmana ili bilo kojeg turističkog proizvoda, kupac samo može razviti imaginarnu sliku o tome što će vidjeti na destinaciji, dok kada kupuje primjerice sapun za kupanje, on se može pomirisati, dodirnuti, opipati i koristiti provjeru njegove učinkovitost u čišćenju. No, većina usluga u stvarnosti je kombinacija proizvoda i usluga koji imaju i materijalne i nematerijalne aspekte. Na primjer, kod rezervacije hotelske sobe, hotelska soba je opipljiva budući da gost može vidjeti i osjetiti njenu lokaciju, fizičke pogodnosti itd., ali usluge povezane sa sobom kao što su posluha u sobu, pranje rublja, hrana i piće, pomoćni ured , itd. su nematerijalni aspekti turističkih usluga. Prema tome, nematerijalna svojstva usluga su (Dutta, 2012):

- a) usluga se ne može dirati;

- b) precizna standardizacija nije moguća;
- c) nema prijenosa vlasništva;
- d) usluga se ne može patentirati;
- e) proizvodnja i potrošnja su neodvojive;
- f) nema inventara usluge;
- g) uloge posrednika su različite; i
- h) potrošač je dio proizvodnog procesa tako da sustav isporuke mora ići na tržište ili kupac mora doći u sustav isporuke.

Neodvojivost se odnosi na činjenicu kako se usluga ne može odvojiti od lokacije, osobe ili tvrtke koja uslugu pruža. Uslugu pruža osoba koja posjeduje određenu vještinu (kuhar ili animator) korištenjem opreme za rukovanje opipljivim proizvodom (kuhinjski pribor) ili dopuštanjem pristupa ili korištenja fizičke infrastrukture (hotel, vlak). Drugim riječima, vodoinstalater mora biti fizički prisutan za pružanje usluga, vodič mora fizički ići uz grupu, kozmetičarka mora biti dostupna za izvođenje masaže i slično (Moeller, 2010).

Nadalje, ljudski element je jako uključen u pružanje usluga i to standardizaciju čini vrlo teškim zadatkom. Kuhar restorana koji s punom pažnjom kuha najbolja jela na najbolji mogući način, ali se svaki put isti kuhar može ponašati drugačije dok priprema ili prezentira istu kuhinju. Također, novi bankovni službenik možda neće biti učinkovit kao prethodni. U hotelima, zrakoplovnim tvrtkama, restoranima itd. postoje standardizirani postupci za rezerviranje sobe ili sjedala. Sve navedeno usluge čini heterogenima (Dutta, 2012).

Peter i Donnelly (1995) navode sedam ključnih razlika između proizvoda i usluga (Tablica 1).

Tablica 1. Sedam temeljnih razlika između proizvoda i usluga

PROIZVODI	USLUGE
1. Potrošač posjeduje materijalni, opipljivi objekt	(1) Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje. Iskustvo se ne može preprodati ili dati trećoj osobi.
2. Cilj proizvodnje je uniformnost - svi proizvedeni proizvodi su jednaki.	(2) Cilj usluge je jedinstvenost; svaki korisnik i svaki kontakt s korisnikom je poseban.
3. Proizvod se može skladištiti - potrošač može dobiti/pregledati uzorak proizvoda prije odluke o kupovini.	(3) Usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti.
4. Potrošač je posljednja karika u lancu i nije uključen u proizvodnju.	(4) Korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge.
5. Kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama.	(5) Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima.
6. Ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati.	(6) Za uslugu pruženu na neodgovarajući način, jedini mogući oblik popravka jesu isprika i ponovno pružanje usluge.
7. Moral zaposlenika je važan.	(7) Moral zaposlenika je ključan, kritičan

Izvor: Peter i Donnelly (1995, str. 203)

Proizvodi se danas proizvode u tvornici, skladište za sljedeća dva, tri ili četiri mjeseca i prodaju kada se napravi narudžba. Međutim, usluge se ne mogu skladištiti jer su kvarljive. Nezauzeto zračno sjedalo, slobodna hotelska soba, neprodano sjedalo u kino dvorani ili automehaničar koji danas nema auta za popravak nenadoknativ je gubitak. Osim toga, usluga koja nije u potpunosti iskorištena predstavlja potpuni gubitak ili čak fluktuirajuću potražnju. Na primjer, postoji najveća potražnja za autobusima ujutro i navečer ili su određene željezničke rute uvijek više popunjene od drugih (Ambedkar, 2015). Što se pak vlasništva tiče, kada se kupuje proizvod jasno je da kupac postaje vlasnik istog. U slučaju usluge plaća se samo njezino korištenje. Stoga je jedna od

razlika između proizvoda i usluge u tome što je u uslugama nematerijalna komponenta veća nego kod proizvoda (Dutta, 2012). Sve navedeno ukazuje kako se usluge moraju tretirati kao posebna vrsta proizvoda s posebnim karakteristikama.

Organizacije se sve više oslanjaju na diferencijaciju usluga za opstanak i rast. Čak se i organizacije koje se tradicionalno temelje na proizvodima okreću povezanim uslugama za nove izvore prihoda (Allmendinger i Lombreglia, 2005).

## **2.2. Klasifikacija usluga**

U literaturi postoji čitav niz klasifikacija usluga poput podjele na osnovne usluge, kompozitne usluge i procesne usluge. Nadalje, usluge se mogu dijeliti prema odnosu pružatelja i korisnika, prema prirodi usluge, tipu usluge, i održivosti. Hill (1977) predložio je matricu, koja je rezultirala s devet grupa usluga na temelju sljedećih kriterija:

- (1) usluga utječe na dobra ili osobe;
- (2) usluga omogućuje trajnu ili privremenu promjenu;
- (3) učinak promjene je reverzibilan ili ne; i
- (4) prirodu mentalnog ili fizičkog učinka.

Ova se klasifikacija usredotočuje na prirodu koristi usluge, a stvorena je za ekonomske analize. Peti kriterij je dan, ali nije uključen u matricu: razlika između individualnih i kolektivnih usluga.

Lovelock (1983) je prvi predložio grupiranje usluga osim prema trenutnim industrijskim klasifikacijama, prema relevantnim marketinškim karakteristikama. Umjesto jedne klasifikacijske sheme, ponudio je pet klasifikacija, temeljenih na pet marketinških karakteristika usluga. Svaka klasifikacija, koja se sastoji od 4 ili 6 skupina, nudila bi različite marketinške uvide. Karakteristike marketinga usluge koje služe kao kriteriji grupiranja su:

- (1) Priroda usluge. Usluge usmjerene na ljude ili stvari; materijalni ili nematerijalni čin.

- (2) Tip odnosa koji uslužna organizacija ima sa svojim kupcima. Formalna veza ili ne; kontinuirano pružanje usluga ili isporuka u diskretnim intervalima.
- (3) Količina prostora za prilagodbu i prosudbu. Visok/nizak stupanj prilagodbe; stupanj prosudbe uslužnog osoblja u zadovoljavanju individualnih potreba korisnika (visok/nizak).
- (4) Priroda potražnje i ponude usluge. Široke/uske fluktuacije potražnje tijekom vremena; potražnja se može zadovoljiti u vršnom vremenu u odnosu na potražnju koja premašuje kapacitet.
- (5) Isporuka usluge. Jedno u odnosu na više prodajnih mjesta; i prirodu interakcije između kupca i dobavljača (kupac ide dobavljaču, dobavljač dolazi kupcu ili online transakcija).

Tablicom 2. u nastavku prikazana je klasifikacija usluga prema Dibb i sur. (1995).

Tablica 2. Klasifikacija usluga

<b>KATEGORIJA</b>		<b>PRIMJERI</b>
VRSTA TRŽIŠTA	Individualni korisnici	Popravci, dječja skrb, pravni savjeti
	Polovni korisnici	Konzalting, usluge čuvanja i zaštite
STUPANJ RADNE INTENZIVNOSTI	Radno intenzivne	Popravci, obrazovanje, frizerske usluge
	Kapitalno intenzivne	Telekomunikacije, zdravstveni centri, javni prijevoz
STUPANJ KONTAKTA S KORISNIKOM	Visok	Zdravstvena zaštita, hoteli, zračni prijevoz
	Nizak	Popravci, dostave u kuću, poštanske usluge
KVALIFIKACIJA SUBJEKTA KOJI PRUŽA USLUGU	Profesionalna	Pravni savjeti, zdravstvena zaštita, računovodstvene usluge
	Neprofesionalna	Usluge u kućanstvu, kemijsko čišćenje
CILJ SUBJEKTA KOJI PRUŽA USLUGU	Profitni	Financijske usluge, osiguranje, zdravstvena zaštita
	Neprofitni	Zdravstvena zaštita, obrazovanje, vlada

Izvor: izradio autor prema: Ozretić Došen (2010, str. 24)

Pojam usluga prilično je općenit i uključuje širok raspon usluga u rasponu od poslovnih i profesionalnih usluga, kao što su oglašavanje, marketinška istraživanja, bankovno osiguranje, računalno programiranje, pravne i medicinske usluge, do usluga koje pružaju profesionalci poput rekreacija, zabava i zadovoljenje drugih psiholoških i emocionalnih potreba, kao što su obrazovanje, likovna umjetnost itd.

### **2.3. Značenje usluga u suverenom gospodarstvu**

Tijekom povijesti, proizvodne industrije rastle su jer su proizvodile opipljiva dobra koja su zadovoljavala čovjekove fiziološke potrebe za hranom, skloništem i odjećom. Kako je osnovna potreba zadovoljena, pojavila se potražnja za boljim zadovoljstvom, a to je dovelo do rasta varijacija istog proizvoda i niza tvrtki uključenih u njegovu proizvodnju (Ambedkar, 2015). Rast uslužnih djelatnosti može se pratiti u gospodarskom razvoju društva i sociokulturnim promjenama koje su ga pratile. Sljedeći čimbenici okoline odgovorni su za razvoj suvremenih usluga (Lovelock i sur., 2004):

- **Bogatstvo potrošača:** Zbog brzog porasta prihoda potrošača, privlače ih nova područja kao što su klubovi, klubovi zdravlja, kućanske usluge, putovanja i turizam, zabava, bankarstvo, ulaganja, maloprodaja, osiguranje, popravci itd. ., a oni rastu mnogo brže nego ikad prije. Postoji značajna promjena u obrascu obiteljskih izdataka.
- **Zaposlene žene:** U novije vrijeme veliki broj žena pojavio se u raznim profesijama. Radni učinak žena u većini uslužnih sektora poput banaka, osiguranja, zračnih prijevoznika itd. vrlo je značajan. Ukratko, žene se uključuju u gotovo sve aktivnosti u kojima dominiraju muškarci. Zbog sve veće uključenosti žena u komercijalne aktivnosti, usluge poput kućanskih poslova, restorana brze hrane, bračnog savjetovanja, osobne njege, financijskih usluga, maloprodaje itd. pojavile su se u posljednje vrijeme.
- **Dvostruki prihod bez djece (DINK):** „Dinkovi“ su radni parovi koji su svjesno odgađali roditeljske planove na neodređeno vrijeme ili su u sve većem broju slučajeva odlučili da nikada neće imati djece. „Dink“ kultura jača i širi se iz dana u dan. Spoznaja da će roditeljstvo vjerojatno rezultirati većim obvezama kod kuće i zahtjevima za njihovo vrijeme, usporavajući tako njihove planove za karijeru i ambicije, tjera ih da odgode roditeljske planove. Kakav god bio njihov



životni stil, imaju dvostruki prihod i nemaju djece, što rezultira pojavom i poboljšanjem usluga kao što su zabava, hoteli i restorani, instituti za karijeru, kućne usluge, turistička odmarališta, osobna njega, itd.

- Slobodno vrijeme: Ljudi imaju malo vremena za putovanje i odmor, pa stoga postoji potreba za putničkim agencijama, odmaralištima, hotelima i zabavom. Postoje drugi koji bi željeli iskoristiti ovo vrijeme za poboljšanje svojih izgleda za karijeru, pa stoga postoji potreba za obrazovanjem odraslih, učenjem na daljinu, izvanrednim tečajevima itd.
- Dulji životni vijek: Prema Izvješću o svjetskom razvoju i Svjetskom indeksu ljudskih resursa, očekivani životni vijek ljudi značajno se produžio u cijelom svijetu, osim u nekoliko zemalja u razvoju. To može biti posljedica napretka medicinske tehnologije i veće svijesti o zdravlju i obrazovanju. Dulji životni vijek otvara mogućnosti u uslugama kao što su bolnice, starački domovi, zabava, usluge slobodnog vremena, investicijsko bankarstvo itd.
- Inovacije proizvoda: U vremenu koje se mijenja potrošači su postali svjesniji kvalitete nego cijene. Potrebna im je roba visoke kvalitete u skladu s međunarodnim standardima. Imajući to na umu proizvođači su svoju pozornost usmjerili na poboljšanje kvalitete, inovacije itd. U tom procesu pojavilo se mnogo više usluga na račun inovacija proizvoda. Neki od njih su servisiranje, popravci, računala, obuka i razvoj, edukacija itd.
- Složenost proizvoda: Velik broj proizvoda sada se kupuje u kućanstvima koje mogu servisirati samo specijalizirane osobe, npr. pročištači vode, mikrovalne pećnice, računala, itd., što dovodi do potrebe za uslugama. Rastuća složenost proizvoda stvara veću potražnju za kvalificiranim stručnjacima za održavanje ovih složenih proizvoda i donosi druge usluge poput stručnog savjetovanja, konzultantskih usluga itd.
- Složenost života: Određeni proizvodi i usluge učinili su ljudski život ugodnijim i složenijim. Također, sam život je postao složeniji zbog društveno-ekonomskih, psiho-političkih, tehnoloških i pravnih promjena. To je dovelo do pojave usluga poput pravnih pomoć, porezno savjetovanje, profesionalne usluge, zrakoplovne kompanije, kurirske usluge, osiguranje, bankarstvo, itd.
- Nove generacije: Svaka nova generacija ima svoje karakteristike i uživa drugačiji stil života. Postoje velike razlike između generacija u pogledu njihovih životnih uvjeta/stilova, zrelosti, razmišljanja, stavova, ponašanja, uvjerenja,

zadovoljstva, vrijednosti učinka i slično. Današnje generacije sa svim ovim promjenama pružaju više mogućnosti uslugama kao što su zabava, brza hrana, računala, putovanja, izletišta, obrazovne ustanove, savjetovanje, maloprodaja itd.

- Oskudica resursa i ekologija: Kako se prirodni resursi iscrpljuju, a potreba za očuvanjem raste, dolazi do pojave pružatelja usluga poput agencija za kontrolu onečišćenja, automobilskih bazena, upravljanja vodama, itd.
- Korporativna publika: Fenomeni globalizacije, privatizacije i liberalizacije zajedno s bržom urbanizacijom stvorili su svjetsku korporativnu gomilu i njezine usluge podrške. Ova grupa je odgovorna za uvođenje novih usluga i redefiniranje starih. Usluge kao što su hoteli i restorani, bankarstvo, osiguranje, putovanja i turizam, oglašavanje, zračni prijevoz, kurirske usluge, marketinška istraživanja, zdravstvena skrb, pravne usluge itd.

Tradicionalno su mnoge uslužne djelatnosti bile strogo regulirane. Vladine agencije postavljale su razine cijena, geografska ograničenja na strategije distribucije i u nekim slučajevima, čak definirala attribute proizvoda. Od kasnih 1970-ih, u SAD-u i Europi postoji trend djelomične ili potpune deregulacije u nizu uslužnih djelatnosti. Daljnje ublažavanje propisa o trgovini uslugama između članica Europske unije već je počelo preoblikovati gospodarski krajolik Europe. U međuvremenu, u Latinskoj Americi, demokratizacija i nove političke inicijative stvaraju gospodarstva koja su mnogo manje regulirana nego u prošlosti. Smanjena državna regulativa već je eliminirala ili minimizirala mnoga ograničenja konkurentskih aktivnosti u industrijama kao što su zračni prijevoz, željeznica, cestovni promet, bankarstvo, osiguranje i telekomunikacije. Prepreke ulasku novih tvrtki su uklonjene u mnogim slučajevima, geografska ograničenja u pružanju usluga su smanjena, postoji više slobode u natjecanju u pogledu cijena, a postojeće tvrtke su se mogle proširiti na nova tržišta ili nove linije poslovanja (Lovelock i sur., 2004).

Usluge danas čine glavninu današnjeg gospodarstva diljem Europe i u razvijenim gospodarstvima diljem svijeta. Promjene u sastavu gospodarstva u nekim europskim zemljama bile su dramatične tijekom posljednja tri desetljeća. Ove promjene odražavaju kombinaciju gospodarskog rasta (u kojem većina nove dodane vrijednosti

dolazi od usluga) i u nekim zemljama relativnog ili čak apsolutnog pada tradicionalnih gospodarskih aktivnosti kao što su poljoprivreda, rudarstvo i određene vrste proizvodnje. Neke od promjena u proizvodnji mogu se objasniti povećanjem produktivnosti postignutim automatizacijom, što rezultira manjim brojem radnika i nižim troškovima. U drugim slučajevima, pad je apsolutan jer se određene industrije smanjuju (Lovelock i sur., 2004). U razvijenim gospodarstvima, usluge temeljene na znanju, definirane kao one koje su intenzivni korisnici visoke tehnologije i/ili imaju relativno kvalificiranu radnu snagu, pokazuju se kao najdinamičnija komponenta, a sektor usluga već čini gotovo dvije trećine vrijednosti BDP-a na globalnoj razini (Wirtz i Lovelock, 2016).

Sektor usluga pojavio se kao najveći segment i pokretačka snaga gospodarstva, doprinoseći sve većem udjelu u bruto domaćem proizvodu (BDP), trgovini i zapošljavanju. Mogućnosti za strukturnu transformaciju stvorene usponom uslužnog gospodarstva su goleme, posebice proizašle iz tehnologije i digitalnog gospodarstva. Sektor pridonosi produktivnosti i rastu gospodarstva jer osigurava bitne inpute za druge proizvode i usluge, a učinkovite usluge također su katalizatori za širenje regionalnih i globalnih lanaca vrijednosti (OECD, 2000). Mnoge uslužne djelatnosti s važnim društvenim funkcijama: u zdravstvu, financijama, energetici, prometu i telekomunikacijama neophodne su za postizanje ciljeva održivog razvoja (UN, 2017).

Ti su poslovi uglavnom dobro plaćeni, zahtijevaju dobre obrazovne kvalifikacije i nude atraktivne karijere. Također, mnoge proizvodne tvrtke prešle su s jednostavnog povezivanja dodatnih usluga sa svojim fizičkim proizvodima na marketing određenih elemenata kao samostalnih usluga. Budući da uslužni sektor brzo raste u gotovo svim zemljama diljem svijeta, nova radna mjesta uglavnom dolaze iz usluga (Wirtz i Lovelock, 2016). Zapravo, ovaj prelazak u zapošljavanje u uslužni sektor smatra se jednim od najdužih i najstabilnijih gospodarskih trendova.

Sveukupno, tržište rada postaje sve sofisticiranije i pod snažnim utjecajem tehnologije gdje je potrebno manje ručnog rada, a postaju potrebne sofisticiranije i kreativnije ljudske vještine. Svi oni čine okosnicu uslužnog sektora gospodarstva koje je u usponu diljem svijeta. Ekonomija usluga tako sama po sebi postaje vodeći trend. Nadalje,

sektor usluga postaje ključni pokretač globalne trgovine. Usluge su već transformirale nacionalna gospodarstva u golemim razmjerima. Ne samo da su usluge neophodne za vođenje sve složenijih i sofisticiranijih industrijskih gospodarstava – od logistike, preko financija, do informatike – nego je sektor usluga sam po sebi najbrže rastući gospodarski segment – od poslovnih usluga, preko zdravstvene skrbi, do zabave. Usluge generiraju više od dvije trećine ekonomske proizvodnje, privlače više od dvije trećine izravnih stranih ulaganja i osiguravaju gotovo dvije trećine radnih mjesta u zemljama u razvoju i četiri petine u razvijenim zemljama.

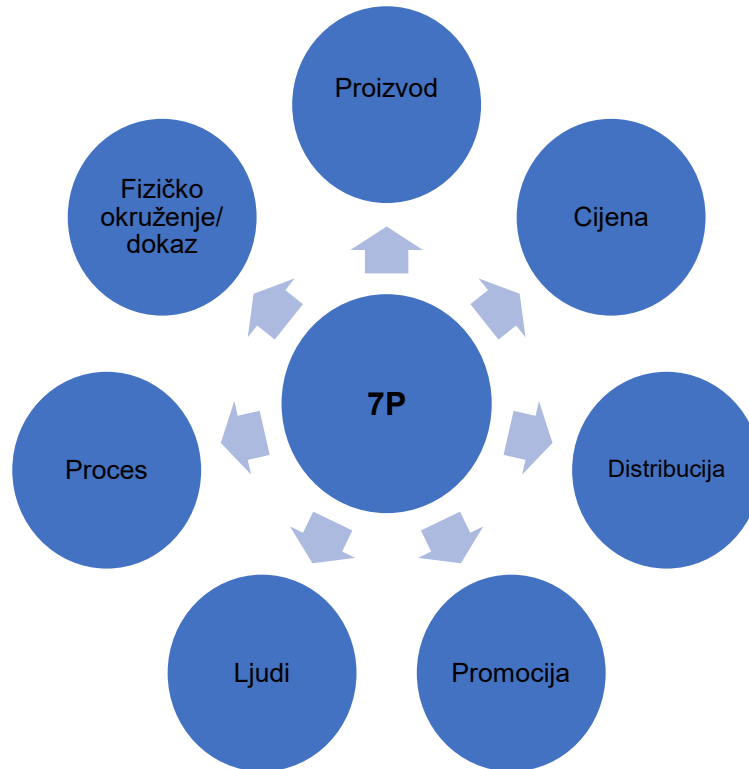
## **2.4. Specifičnosti marketinga uslužnog poduzeća**

Baš kao i proizvodna poduzeća, tvrtke s dobrim uslugama koriste se marketingom kako bi se snažno pozicionirale na odabranim ciljnim tržištima. Glavni koncept marketinga usluga je jačanje marketinške snage i razvoj bolje proizvodne vrijednosti i odnosa s kupcima. To se može odnositi na marketing proizvoda ili marketinških usluga. Sektoru usluga je dodana važnost zbog vrlo konkurentne prirode marketinga u prevladavajućoj globalnoj ekonomiji, gdje su se marketing usluga i kvalitetne marketinške strategije razvili u temeljni predmet. Marketinške usluge i marketing kvalitete vrlo su različiti od marketinga proizvoda i dobara, zbog jedinstvenih svojstava, karakteristika i prirode usluga (Gronroos, 1998). Uslužne tvrtke utvrđuju svoje pozicije kroz tradicionalne aktivnosti marketinškog miksa. Međutim, budući da se usluge razlikuju od opipljivih proizvoda, često zahtijevaju dodatne marketinške pristupe (Kotler i Armstrong, 2012).

Kada razvijaju strategije za tržište proizvedene robe, trgovci se obično bave četirima osnovnim strateškim elementima: proizvodom, cijenom, mjestom (ili distribucijom) i promocijom (ili komunikacijom) što predstavlja 4P marketing miksa, no priroda usluga postavlja različite marketinške izazove. Dakle, 4P marketinga robe nisu prikladni za rješavanje pitanja koja proizlaze iz marketinških usluga i moraju se prilagoditi i proširiti. Nadalje, tradicionalni marketinški miksa ne pokriva upravljanje korisničkim sučeljem. Stoga je potrebno proširiti marketinški miksa dodavanjem tri P povezana s pružanjem usluga — proces, fizičko okruženje i ljudi. Zajedno, ovih sedam elemenata: „7P” marketinga usluga predstavljaju sastojke potrebne za stvaranje održivih strategija za

zadovoljavanje potreba kupaca na isplativ način na konkurentnom tržištu (Wirtz i Lovelock, 2016). Strateški marketinški elementi usluga prikazani su Slikom 1 u nastavku.

Slika 1. 7P marketing miks



Izvor: izradio autor prema: Wirtz i Lovelock (2016, str. 68)

Proizvod kao cjelokupni koncept objekata ili procesa koji pružaju neku vrijednost kupcu; robe i usluge su potkategorije koje opisuju dvije vrste proizvoda. Stoga se pojam proizvod često koristi u širem smislu za označavanje proizvedene robe ili usluge. Zapravo, kupci ne kupuju robu ili usluge - oni zapravo kupuju određene pogodnosti i vrijednost iz ukupne ponude. Dakle, najvažnije pitanje u uslužnom proizvodu je koje koristi i zadovoljstvo potrošač traži od usluge. Sa stajališta voditelja restorana, restoran jednostavno osigurava hranu. No, gosti koji dolaze u restoran možda traže atmosferu drugačiju od kućne, opuštanje, zabavu ili čak status. Marketing usluga može biti uspješan samo ako postoji podudaranje između proizvoda usluge s gledišta kupca i gledišta dobavljača (Ambedkar, 2015).

Nadalje, cijene su jedan od čimbenika kojemu se uslužnim tvrtkama posvećuje mnogo manje pozornosti u odnosu na proizvodne tvrtke. Uloga koju cijena ima u marketinškoj strategiji manje je poznata u uslužnim nego u proizvodnim tvrtkama. Čak i u Britaniji, Sjedinjenim Državama i nekim drugim razvijenim gospodarstvima gdje je više ljudi zaposleno u pružanju usluga nego u izravnoj proizvodnji materijalnih dobara, marketing usluga općenito, a posebno njihovo određivanje cijena, relativno su zanemareni aspekti menadžmenta (Singh , 2014).

Kako bi doveo proizvode do kupca, trgovac mora raditi s distribucijskim kanalima koji su međuvisni skup organizacija uključenih u proces stavljanja robe ili usluga na raspolaganje. Marketinški stručnjaci za usluge, kao i trgovci robe, također se moraju nositi s problemima kanala distribucije. Oni također moraju učiniti svoje usluge dostupnima ciljanim kupcima bez kojih se marketing ne može održati. Zbog neopipljivosti usluga, one se ne mogu skladištiti, transportirati i inventarizirati. Slično, zbog neodvojivosti, odnosno u slučaju kada se proizvodnja usluga ne može odvojiti od prodaje, usluge se moraju stvarati i prodavati u isto vrijeme. Ove karakteristike usluga čine strategiju distribucije složenijom i težom (Ambedkar, 2015).

Nadalje, element promocije marketinškog miksa usluga ima vitalnu ulogu u komuniciranju pozicioniranja usluge prema kupcima. Promocija daje značaj uslugama; također može dodati opipljivost i pomoći korisniku da bolje ocijeni ponudu usluge. Temeljna razlika koju treba imati na umu pri osmišljavanju strategije promocije je da se kupac više oslanja na subjektivne dojmove nego na konkretne dokaze. To je zbog inherentne prirode usluga. Drugo, kupac će vjerojatno prosuditi kvalitetu usluge na temelju izvedbe, a ne na temelju stvarne usluge. Treće, budući da je uslugu teško isprobati prije plaćanja, kupcima je teško procijeniti njezinu kvalitetu i vrijednost. Stoga je kupnja usluge riskantnija od kupnje proizvoda. Dakle, trgovci uslugama moraju osmisliti strategiju promocije koja pomaže korisnicima da prevladaju ta ograničenja (Singh , 2014).

U uslugama, kategorija „ljudi“ se odnosi na sve ljudske aktere koji igraju ulogu u pružanju usluga i na taj način utječu na percepciju kupca. Svi ljudski akteri koji sudjeluju u pružanju usluge daju signale korisniku u vezi s prirodom same usluge.

Način na koji su ti ljudi odjeveni, njihov osobni izgled te njihovi stavovi i ponašanja utječu na percepciju korisnika usluge. Ako je uslužno osoblje hladno i nepristojno, može potkopati sav marketinški posao učinjen na privlačenju kupaca. Ako su prijateljski raspoloženi i topli, povećavaju zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Ponašanje zaposlenika često je sastavni dio proizvoda usluge. To nije karakteristika u proizvodnim operacijama, gdje ponašanje zaposlenika može utjecati na kvalitetu proizvoda, ali nije dio proizvoda (Dutta, 2012).

Nadalje, fizičko okruženje odnosi se na okruženje u kojem se usluga isporučuje i gdje tvrtka i kupac međusobno djeluju, te sve opipljive komponente koje olakšavaju izvedbu ili komunikaciju usluge. Fizički dokaz usluge uključuje sve opipljive prikaze usluge kao što su brošure, zaglavlja, posjetnice, format izvješća, natpisi, oprema itd. Fizički dokaz je za uslugu ono što je pakiranje za proizvod. U uslugama, budući da je sam proizvod nematerijalan, potrebno ga je materijalizirati što je više moguće. Stoga se fizički entiteti mogu uspješno koristiti za opisivanje uslužnog proizvoda i njegovih prepoznatljivih kvaliteta (Singh , 2014).

U konačnici, proces koji se u uslugama odnosi se na stvarne postupke, mehanizme i tijek aktivnosti kojima se usluga isporučuje. U uslužnoj organizaciji sustav putem kojeg korisnik prima isporuku usluge čini proces. U prodajnim mjestima brze hrane postupak se sastoji od kupnje kupona na jednom pultu i preuzimanja hrane na drugom pultu. Proces funkcije isporuke koji se može usporediti s procesom upravljanja operacijama podrazumijeva pretvaranje inputa u gotov proizvod. Ali u uslužnoj organizaciji ne postoji jasan ulaz ili izlaz. Umjesto toga, to je proces dodavanja vrijednosti ili korisnosti ulaznim podacima sustava kako bi se stvorili izlazi korisni za kupce (Wirtz i Lovelock, 2016).

Lovelock i sur. (2004) koriste model 8P gdje modelu dodaju i osmu varijablu, a to su ostali troškovi usluge. Ova se komponenta bavi upravljanjem troškovima nastalim od strane kupaca u ostvarivanju koristi od uslužnog proizvoda. Odgovornosti nisu ograničene na tradicionalne zadatke određivanja prodajnih cijena, postavljanja trgovačkih marži i utvrđivanja kreditnih uvjeta. Voditelji usluga također prepoznaju i, gdje je praktično, nastoje minimizirati druge troškove koje korisnici mogu snositi pri

kupnji i korištenju usluge, uključujući vrijeme, mentalni i fizički napor te neugodna osjetilna iskustva kao što su buka i mirisi. Kroz povijest, uslužne djelatnosti zaostajale su za proizvodnim tvrtkama u usvajanju i korištenju marketinških koncepata, no to se posljednjih godina sve brže mijenja i marketinški koncept sve je važniji i u uslužnom sektoru. Stoga u nastavu rada slijedi uvid u strateške odrednice marketinškog plana.



### **3. STRATEŠKE ODREDNICE MARKETING PLANA**

Marketinške strategije danas su iznimno važne za svaku tvrtku, a marketing pomaže tvrtkama u razvoju proizvoda i usluga u svom poslovanju koji zadovoljavaju potrebe ciljanog tržišta. U ovom poglavlju rada daje se teorijski uvid u odrednice marketinškog plana. Na početku poglavlja predstavljeni su pojam i značenje marketinškog plana, nakon čega slijedi uvid u odrednice koji obuhvaća teorijski uvid u analizu polaznog stanja poduzeća nakon čega slijedi uvid u definiranje misije, ciljeva i vizije poduzeća. Potom slijedi uvid u definiranje marketinške strategije, kao i teorijski uvid u taktike i financiranje. Poglavlje također obuhvaća taktike i financiranje, kao i vremenski period i provedbu marketinškog plana. Na kraju poglavlja slijedi teorijski uvid u kontrolu i vrednovanje marketing plana.

#### **3.1. Marketing plan – pojam i značenje**

Marketinški plan središnji je instrument za usmjeravanje i koordinaciju marketinških napora. Djeluje na dvije razine: strateškoj i taktičkoj. Strateški marketinški plan postavlja ciljna tržišta i ponudu vrijednosti tvrtke, na temelju analize najboljih tržišnih mogućnosti. Taktički marketinški plan navodi marketinške taktike, uključujući značajke proizvoda, promociju, trgovinu, cijene, kanale prodaje i uslugu (Kotler i Keller, 2012). Strateški marketinški plan osnovni je instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka, a razlika strateškog marketinškog plana i marketinškog plana prikazane su Tablicom 3.

Tablica 3. Razlike između strateškog marketinškog i marketinškog plana

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN	RAZLIKA	MARKETINŠKI PLAN
Bavi se općim i dugoročnim ciljevima i aktivnostima	CILJEVI I AKTIVNOSTI	Bavi se svakodnevnim ciljevima i aktivnostima
Znatno je važniji	VAŽNOST	Manje je važan
Dugoročno je orijentiran	ROČNOST ORIJEKTAČIJE	Kratkoročno je orijentiran
Zahtjeva prilagođavanje poduzeća okruženju	DJELATNA ORIJEKTAČIJA	Prevladava funkcionalna orijektačija
Strateški problemi obično su posebni i uključuju dosta rizika	MARKETINŠKI PROBLEMI	Marketinški problemi mnogo su konkretniji, ponavljaju se i rizik je lakše procijeniti
Zahtjeva mnogo vanjskih informacija	INFORMIRANJE	Temelji se na unutarnjim informacijama i istraživanjima tržišta vezanim za određeni problem
Ciljevi i strategije mogu se vrednovati tek dugoročno	VRIJEME VOLARIZACIJE CILJEVA I STRATEGIJA	Ciljevi i strategije mogu se odmah vrednovati
Specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, način uvođenja strategije	SPECIFICIRANJE	Specificira marketinšku taktiku koja uključuje: proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge

Izvor: Renko (2009, str. 75)

Marketinški proces sastoji se od analize tržišnih prilika, istraživanja i odabira ciljnih tržišta, dizajniranja marketinških strategija, planiranja marketinških programa te organiziranja, provedbe i kontrole marketinških napora. Četiri koraka u marketinškom procesu su:

- (1) Analiza tržišnih prilika. Početni zadatak marketinškog stručnjaka je identificirati potencijalne dugoročne prilike s obzirom na tržišno iskustvo tvrtke i temeljne kompetencije. Za procjenu svojih različitih mogućnosti, procjenu želja i potreba kupaca i procjenu veličine tržišta, tvrtka treba marketinško istraživanje i informacijski sustav (Kotler i Armstrong, 2012). Zatim, tvrtka proučava potrošačka tržišta ili poslovna tržišta kako bi saznala nešto o kupovnom ponašanju, percepcijama, željama i potrebama. Pametne tvrtke također obraćaju veliku pozornost na konkurente i traže glavne segmente unutar svakog tržišta koje mogu isplativo opsluživati.
- (2) Razvijanje marketinških strategija. U ovom koraku marketinški stručnjak priprema strategiju pozicioniranja za napredak svakog novog i postojećeg proizvoda kroz životni ciklus, donosi odluke o linijama proizvoda i *brendiranju* te dizajnira i plasira svoje usluge.
- (3) Planiranje marketinških programa. Kako bi marketinšku strategiju transformirali u marketinške programe, marketinški menadžeri moraju donijeti osnovne odluke o marketinškim izdacima, marketinškom miksu i marketinškoj alokaciji. Prva odluka odnosi se na razinu marketinških troškova potrebnih za postizanje marketinških ciljeva tvrtke. Druga odluka je kako podijeliti ukupni marketinški proračun na različite alate u marketinškom miksu: proizvod, cijena, mjesto i promocija. I treća odluka je kako rasporediti marketinški proračun na različite proizvode, kanale, promotivne medije i prodajna područja.
- (4) Upravljanje marketinškim naporima. U ovom koraku marketinški stručnjaci organiziraju marketinške resurse tvrtke za provedbu i kontrolu marketinškog plana (Lascu i Clow, 2008).

Marketinški plan izrađen za svaku liniju proizvoda ili marku jedan je od najvažnijih rezultata planiranja marketinškog procesa. Tipičan marketinški plan ima osam odjeljaka (Kotler i Keller, 2012):

1. Izvršni sažetak i sadržaj: Ovaj kratki sažetak ocrta glavne ciljeve i preporuke plana; slijedi ga sadržaj.
2. Trenutna marketinška situacija: Ovaj odjeljak predstavlja relevantne pozadinske podatke o prodaji, troškovima, dobiti, tržištu, konkurentima, distribuciji i makrookruženju.

3. Analiza prilika i problema: Ovaj odjeljak identificira glavne prilike i prijetnje, prednosti i slabosti te probleme s kojima se suočava linija proizvoda ili marka.
4. Ciljevi: Ovaj odjeljak navodi financijske i marketinške ciljeve koje treba postići.
5. Marketinška strategija: Ovaj odjeljak objašnjava široku marketinšku strategiju koja će se implementirati kako bi se postigli ciljevi plana.
6. Akcijski programi: Ovaj odjeljak opisuje široke marketinške programe za postizanje poslovnih ciljeva. Svaki element marketinške strategije mora biti razrađen kako bi odgovorio na ova pitanja: Što će se učiniti? Kada će to biti učinjeno? Tko će to učiniti? Koliko će to stajati?
7. Predviđena izjava o dobiti i gubitku: Akcijski planovi dopuštaju voditelju proizvoda da izgradi pomoćni proračun s predviđenim obujmom prodaje (jedinice i prosječna cijena), troškovima (proizvodnja, fizička distribucija i marketing) i predviđenom dobiti.
8. Kontrola: Ovaj zadnji odjeljak opisuje kontrole za praćenje plana. Obično su ciljevi i proračun navedeni za svaki mjesec ili tromjesečje kako bi viši menadžment mogao pregledati rezultate svakog razdoblja.

No ovdje treba napomenuti kako ne postoje dvije identične tvrtke, stoga ne postoje niti dva identična marketinška plana. Navedeni prikaz daje opće smjernice za izradu marketinškog plana, a svaka tvrtka će vlastiti marketinški plan kreirati prema vlastitim potrebama.

### **3.2. Analiza polaznog stanja poduzeća**

Analiza polaznog stanja poduzeća obuhvaća strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika, odnosno identifikaciju snaga i slabosti, te prilika i prijetnji poduzeća. Danas postoje razne metode i modeli analize unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. Kod interne analize provodi se analiza sustava upravljanja, analiza resursa i financijska analiza. Strateška dijagnostička analiza vanjskog okruženja najčešće se provodi PEST(LE) analizom, Porterovom strategijom pet sila, *benchmarkingom* i slično. Na temelju uvida iz interne analize snaga i slabosti tvrtke s onima iz analize vanjskih mogućnosti i prijetnji provodi se SWOT analiza. Unutarnje snage (S) i slabosti (W) tiču se resursa, sposobnosti i kompetencija. Vanjske mogućnosti (O) i prijetnje (T) nalaze

se u općem okruženju tvrtke i mogu se obuhvatiti analizama PESTLE i Porterovih pet sila. SWOT analiza omogućuje strategu da ocijeni trenutačno stanje i buduće izgled tvrtke istovremeno razmatrajući unutarnje i vanjske čimbenike (Kotler i Armstrong, 2012).

Analiza sustava upravljanja najčešće se provodi MOST analizom. MOST predstavlja akronim od eng. Mission, Objectives, Strategy, Tactics. Sva poduzeća djeluju u skladu s nekom vrstom općeg poslovnog plana, čiji je cilj ocrtati opći cilj poslovanja. Dobit predstavlja standardni cilj profitnog poslovanja, ali poslovni plan mora ući u detalje kako će se dobit ostvariti. Resursi poduzeća podrazumijevaju organizacijski potencijal poduzeća, ljudske resurse, te financijski potencijal poduzeća. Resursi se uglavnom svrstavaju u dvije kategorije: nematerijalne i materijalne. Materijalni resursi imaju fizičke atribute i vidljivi su. Primjeri materijalnih resursa su rad, kapital, zemljište, zgrade, postrojenja, oprema i pribor. Nematerijalni resursi nemaju fizičke atribute i stoga su nevidljivi. Primjeri nematerijalnih resursa su kultura tvrtke, njezino znanje, kapital marke, reputacija i intelektualno vlasništvo (Renko, 2009).

Analiza resursa započinje njihovom identifikacijom kroz pitanja (Buble i sur., 2005):

- Jesu li proizvodna sredstva suvremena?
- Jesu li prikladno locirana?
- Je li osoblje pravilno kombinirano?
- Je li osoblje primjereno kvalificirano?
- Ima li poduzeće primjerenu financijsku strukturu?
- Jesu li efektivni sustavi financijske kontrole?
- Ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa?
- Ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća?

Traženju odgovora na postavljena pitanja pristupa se kroz tri bazične kategorije resursa, to su dodirljiva aktiva, nedodirljiva aktiva i organizacijske sposobnosti. Dodirljiva aktiva nalazi se u financijskih izvješćima i lako se identificira. Uključuje nekretnine, postrojenja, opremu, sirovinu, materijale, financijske resurse i drugo. Nedodirljiva aktiva su stvari poput brenda, reputacije, patenata, iskustva i slično.

Organizacijske sposobnosti odnose se na vještine sposobnosti kombiniranja svih resursa kako bi se došlo do zadanih ciljeva poduzeća.

Zbog razumijevanja financijskih izvještaja radi se analiza financijskih izvještaja, koja omogućuje pretvaranje podataka iz financijskih izvještaja u korisne informacije. Financijski pokazatelji mogu se svrstati u nekoliko skupina (Dražić-Lutinsky i sur., 2010):

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji zaduženosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji ekonomičnosti,
- pokazatelji profitabilnosti.

Analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje (Gulin i sur., 2012).

Vanjsku okolinu poduzeća čini cjelokupno okruženje u kojem poduzeće posluje, a sastoji se od niza čimbenika koji poduzeću mogu predstavljati opasnosti, ali i stvarati mogućnosti za poslovni uspjeh. Vanjska okolina svakog poduzeća je drukčija, a ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, mikrolokaciji i makrolokaciji, te nizu drugih čimbenika s kojima se određeno poduzeće suočava. Opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) čine one dimenzije koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati. Analiza makrookoline provodi se PESTLE analizom i uključuje područja: politička okolina, ekonomska okolina, socijalna okolina, tehnološka okolina, legalna okolina i ekološka okolina (Rothaermel, 2017).

Poslovna okolina, ili okolina zadatka, nalazi se u neposrednoj blizini poduzeća, a poduzeće na nju djelomično i može utjecati. Poduzeće će se prirodno uvijek okrenuti onoj okolini za koju procijeni da je povoljnija za poslovanje. Poslovnu okolinu poduzeća čine dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposlenici, sindikati, kreditori, vladine

organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. nakon analize potrošača, konkurencije, dobavljača i ostalih ključnih dionika provodi se analiza Porterovom strategijom pet sila koja uključuje: moć konkurencije u industriji, potencijal novih sudionika u industriji, moć dobavljača, moć kupaca i prijetnje ulaska supstituta (Buble i sur., 2005). Na temelju analiza polaznog stanja poduzeća kreira se SWOT analiza.

### **3.3. Definiranje misije, ciljeva i vizije poduzeća**

Organizacija postoji da bi nešto postigla: napravila automobile, posudila novac, osigurala noćenje i tako dalje. Njegova posebna misija ili svrha obično je jasna kada posao započne. S vremenom, međutim, misija može izgubiti svoju važnost zbog promijenjenih tržišnih uvjeta ili može postati nejasna kako korporacija dodaje nove proizvode i tržišta. Kada menadžment osjeti da se organizacija udaljava od svoje misije, mora obnoviti svoju potragu za svrhom. Prema Peteru Druckeru (2008), za postavljanje jasne misije potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je naš posao?
- Tko je kupac?
- Što je vrijedno za kupca?
- Što će biti naš posao?
- Što bi trebao biti naš posao?

Uspješne tvrtke neprestano postavljaju ova pitanja i na njih promišljeno i temeljito odgovaraju. Dobro razrađena izjava o misiji pruža zaposlenicima zajednički osjećaj svrhe, usmjerenja i mogućnosti. Dobre izjave o misiji usredotočuju se na ograničeni broj ciljeva, naglašavaju glavne politike i vrijednosti tvrtke te definiraju glavne konkurentske dosege tvrtke. To uključuje (Kotler i Keller, 2012):

- Djelokrug industrije: Industrija ili niz industrija u kojima će tvrtka poslovati.
- Opseg proizvoda i aplikacija: raspon proizvoda i aplikacija koje će tvrtka isporučiti.
- Opseg kompetencija: Raspon tehnoloških i drugih ključnih kompetencija koje će tvrtka ovladati i iskoristiti.
- Opseg tržišnog segmenta: Vrsta tržišta ili kupaca kojima će tvrtka služiti.

- Vertikalni opseg: Broj razina kanala od sirovina do konačnog proizvoda i distribucije u kojima će tvrtka sudjelovati.
- Geografski opseg: Raspon regija ili zemalja u kojima će tvrtka poslovati. Na jednoj su krajnosti tvrtke koje djeluju u određenom gradu ili državi. Na drugoj su krajnosti multinacionalne kompanije koje posluju u gotovo svakoj zemlji svijeta.

Misija predstavlja glavnu svrhu poslovnog plana. Misija je izraz značenja i cilja postojanja organizacije. Izjava je zašto organizacija postoji, što želi raditi i što može učiniti. Osnovna posljedica misije svake organizacije je ponuditi uslugu kupcima ili prodati proizvode. Izjava o misiji pomaže shvatiti zašto organizacija postoji ili zašto je osnovana. Za zaposlenike je važno biti jedno s misijom. Izjava o misiji također je važna drugima, poput menadžera, kupaca ili drugih dionika. Dobra misija nije formulirana općenito, već konkretno, i trebali bi je moći razumjeti svi zaposlenici i druge zainteresirane strane. Idealno bi bilo da se svi mogu identificirati s ovom izjavom (Buble i sur., 2005). Ukratko, izjava o misiji glavni je cilj poslovnog plana iz kojeg je tvrtka proizašla. To je glavni razlog za poslovanje s najviše razine organizacije i izražava ono što želite postići. Što je misija konkretnija, to se uspješnije mogu ispuniti ostali aspekti u MOST analizi.

Cilj je izraz koji opisuje željeno stanje organizacije, pojedinca, tima ili jedinice. Ciljevi su obično osnova kontrole za upravljanje i primjenjuju se u planiranju (strateško upravljanje), ali i u operativnom upravljanju. Sustavno formulirani ciljevi unutar organizacija uravnoteženi su i temelje se, između ostalog, na podacima iz uravnotežene kartice rezultata. Dobro formulirani cilj ispunjava uvjete i načela SMART-a (ciljevi su specifični, mjerljivi, dostižni, realni i pravovremeni). Na razvojnom putu oni se prate, mjere i provjeravaju pomoću pokazatelja i statistike (Rothaermel, 2017).

Strategija se odnosi na dugoročni plan osmišljen za postizanje određenog cilja. Strategija je jedan od rezultata strateškog upravljanja. U praksi su strategije zapravo zahtjevi zainteresiranih strana, poput dioničara, o upravljanju organizacijom. Pomažu u ujedinenju i usmjeravanju ponašanja i postupanja zaposlenika. Strategija je obično zapisana u formaliziranom dokumentu koji sadrži opis prvih faza strateškog ciklusa.



Nadalje, sadrži opis misije, vizije i strateških ciljeva organizacije, uključujući dijagram ili plan za provedbu. Može postojati samo jedna glavna strategija, poznata i kao poslovna strategija ili globalna strategija. To obično određuje smjer organizacije (Buble i sur., 2005). Taktike su metode i tehnike koje se koriste u organizaciji za postizanje ciljeva, provođenje strategija i ostvarenje (SMART) poslovnih ciljeva. To su obično jednostavni procesi koji se tiču informacija, a članovi tima ili zaposlenici trebali bi ih moći provesti, čak i ako nisu bili izravno uključeni u MOST analizu. Zato je važno da taktika, baš kao i ciljevi, bude pametna i učinkovita (Rothaermel, 2017). Sljedeći korak je definiranje marketing strategije.

### 3.4. Definiranje marketing strategije

Strategija marketinga usluga usmjerena je na isporuku procesa, iskustava i nematerijalne imovine kupcima, a ne na fizičku robu i transakcije. Uključuje integraciju fokusa na kupca u cijeloj tvrtki i na svim funkcijama. Bazu marketinških strategija čine tri generičke strategije prema Porteru kako je prikazano Slikom 2.

Slika 2. Generičke marketinške strategije

		STRATEŠKA PREDNOST	
		Jedinstvenost proizvoda percipirana od potrošača	Jedinstvenost proizvoda percipirana od potrošača
STRATEŠKI CILJ	Ukupno tržište	DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	VODSTVO U TROŠKOVIMA
	Određeni tržišni segment	STRATEGIJA FOKUSIRANJA	
		FOKUSIRANJE NA NISKE TROŠKOVE	FOKUSIRANJE NA DIFERENCIJACIJU

Izvor: Renko (2009, str. 276)

Ciljevi pokazuju što poslovna jedinica želi postići; strategija opisuje „plan igre“ za postizanje tih ciljeva. Svaka poslovna strategija sastoji se od marketinške strategije plus kompatibilne tehnološke strategije i strategije nabave. Iako su dostupne mnoge vrste marketinških strategija, Michael Porter ih je sažeo u tri generičke vrste koje pružaju dobro polazište za strateško razmišljanje: vodstvo u ukupnim troškovima, diferencijacija ili fokus. Vodstvo u ukupnim troškovima: Ovdje tvrtka radi na postizanju najnižih troškova proizvodnje i distribucije kako bi mogla imati niže cijene od konkurenata i osvojiti veći tržišni udio. Tvrtke koje slijede ovu strategiju moraju biti dobre u inženjeringu, nabavi, proizvodnji i fizičkoj distribuciji; trebaju manje vještine u marketingu. Diferencijacija: Ovdje se posao koncentrira na postizanje vrhunske izvedbe u važnom području koristi za kupce, kao što je biti vodeći u uslugama, kvaliteti, stilu ili tehnologiji - ali ne i vodeći u svim tim stvarima. Fokus: Ovdje se posao fokusira na jedan ili više uskih tržišnih segmenata, upoznavanje tih segmenata i traženje ili vodstva u troškovima ili diferencijacije unutar ciljanog segmenta (Kotler i Keller, 2012).

### **3.5. Taktike i cijene**

Nakon određivanja strategije koja će se ponuditi, sljedeći korak je kreativna primjena ove diferencijacije na marketinški miks (proizvod, cijena, mjesto, promocija, fizički dokazi, ljudi, proces). S konkurencijom, uslužne tvrtke koriste taktike kao što su cijena, usporedno oglašavanje i povećana usluga kupcima ili jamstva. Stoga, razvijanje specifičnih karakteristika proizvoda, cijena i distribucije događa se u ovoj fazi i dio je taktičkog marketinga (Kotler i Keller, 2012). Taktike su konkretne, specifične, individualne, linearne i sekvencijalne. Taktike su kratkoročne aktivnosti koje se moraju uskladiti kako bi se postigli strateški ciljevi. Vrlo su detaljne, ali vođene širokim strateškim smjernicama koje su unaprijed utvrđene. Taktika ima smisla samo u kontekstu strategije jer inače su to samo nasumične, neusmjerene radnje (Renko, 2009). U taktičkoj fazi poduzeća detaljno opisuju specifikacije i usluge proizvoda, postavljaju ciljanu cijenu, zatim proizvode i distribuiraju proizvod. Razvijanje specifičnih karakteristika proizvoda, cijena i distribucije događa se u ovoj fazi i dio je taktičkog marketinga. Zadatak u trećoj fazi je komuniciranje vrijednosti. Ovdje se daljnji taktički marketing pojavljuje u korištenju prodajnih snaga, promociji prodaje, oglašavanju i drugim promotivnim alatima za informiranje tržišta o proizvodu (Kotler i Keller, 2012).

Marketing miks u ovom kontekstu predstavlja skup taktičkih marketinških alata. Određivanje cijena je jedan od taktičkih alata i najfleksibilniji je od svih marketinških alata. Odluke o cijenama imaju dalekosežne implikacije na profit organizacije, tržišni udio, prodaju i društvenu privlačnost. Određivanje cijena u slučaju usluga je teže nego u slučaju proizvoda (Jhanji, 2002). Strateško određivanje cijena obuhvaća sve aktivnosti koje doprinose profitabilnijim komercijalnim rezultatima.

### **3.6. Vremenski period i provedba**

Strateški marketinški planovi obično se rade za razdoblje od minimalno jedne godine, a najviše na pet godina. Organizacija je glavni čimbenik koji pridonosi učinkovitoj marketinškoj implementaciji, procesu koji marketinške planove pretvara u akcijske zadatke i osigurava da se takvi zadaci izvršavaju na način da se postižu navedeni ciljevi plana. Ovaj dio marketinškog procesa je kritičan, jer odličan strateški marketinški plan malo vrijedi ako nije pravilno proveden. Dok se strategija bavi time što i zašto kreirati marketinški plan, implementacija se bavi tko, gdje, kada i kako. Strategija i provedba usko su povezane utoliko što jedan sloj strategije podrazumijeva određene taktičke provedbene zadatke na nižoj razini (Dutta, 2012). Jedna tvrtka može imati istu strategiju kao i druga, ali ipak pobijediti na tržištu bržom ili boljom provedbom. Ipak, implementacija je teška - često je lakše smisliti dobre marketinške strategije nego ih provesti. U svijetu koji je sve povezaniji, ljudi na svim razinama marketinškog sustava moraju raditi zajedno na provedbi marketinških strategija i planova (Kotler i Armstrong, 2012).

Sposobnost implementiranja strategije ovisi o nekoliko pretpostavki (Renko, 2009):

- o organizacijskoj strukturi koja određuje hoće li strategija marketinga biti efektivno i učinkovito ugrađena,
- o marketinškoj orijentaciji poslovanja poduzeća,
- o internoj tehnologiji.

Uz sve navedeno, najvažnija pretpostavka uspješne implementacije marketinškog plana su ljudi koji prihvaćaju i provode zadatke postavljene marketinškim planom. Kod provede marketinške strategije može se primijeniti i McKinsey 7-S alat za analizu

organizacijskog dizajna koji analizira ključne unutarnje elemente: strategije, strukture, sustave, zajedničke vrijednosti, stil, osoblje i vještine kako bi se utvrdilo jesu li učinkovito usklađeni i omogućuju organizaciji da postigne svoje ciljeve. U konačnici, implementacija je ključna za učinkovito upravljanje marketinškim procesom.

### **3.7. Kontrola i vrednovanje**

Prije implementacije marketinškog plana potrebno je provesti vrednovanje. U vrednovanju plana razmatraju se brojni kriteriji gdje se kao najvažniji ističu (Renko, 2009):

- Odgovara li plan u smislu jačanja postojeće pozicije poduzeća?
- Može li plan biti uspješno implementiran?
- Jesu li razine rizika prihvatljive?

Ako plan zadovoljava navedene kriterije, fokus se stavlja na implementaciju. Kako bi se nosio s brojnim iznenađenjima koja se događaju tijekom provedbe marketinških planova, odjel marketinga mora kontinuirano pratiti i kontrolirati marketinške aktivnosti. Vrste marketinške kontrole prikazane su Tablicom 4.

Tablica 4. Vrste marketinške kontrole

Vrsta	Glavna odgovornost	Svrha kontrole	Pristupi
I. Godišnji plan kontrole	Top menadžment Srednji menadžment	Ispitati ostvaruju li se planirani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analiza prodaje</li> <li>● Analiza tržišnog udjela</li> <li>● Analiza marketinških troškova u prodaji</li> <li>● Financijska analiza</li> <li>● Tržišna analiza rezultata</li> </ul>
II. Kontrola profitabilnosti	Kontrolor marketinga	Ispitati gdje tvrtka zarađuje, a gdje gubi novac	Profitabilnost prema: <ul style="list-style-type: none"> <li>● proizvodu</li> <li>● teritoriju</li> <li>● kupcima</li> <li>● segmentu</li> <li>● trgovinskim kanalima</li> <li>● veličini narudžbe</li> </ul>
III. Kontrola učinkovitosti	Linijski i kadrovski menadžment Kontrolor marketinga	Ocijeniti i poboljšati učinkovitost potrošnje i učinak marketinških troškova	Učinkovitost: <ul style="list-style-type: none"> <li>● prodajnog osoblja</li> <li>● oglašavanja</li> <li>● unaprjeđenja prodaje</li> <li>● distribucije</li> </ul>
IV. Strateška kontrola	Top menadžment Marketinški revizor	Ispitati traži li tvrtka svoje najbolje prilike na tržištima, proizvodima i kanalima	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pregled marketinške učinkovitosti</li> <li>● Revizija marketinga</li> <li>● Pregled marketinške izvrsnosti</li> <li>● Pregled etičke i društvene odgovornosti tvrtke</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema: Kotler i Keller (2012, str. 57)

Svrha kontrole godišnjeg plana je osigurati da tvrtka ostvaruje prodaju, dobit i druge ciljeve utvrđene u godišnjem planu. Uspješne tvrtke također mjere profitabilnost svojih proizvoda, teritorija, grupa kupaca, segmenata, trgovinskih kanala i veličina narudžbi. Ove informacije pomažu upravi odrediti trebaju li se neki proizvodi ili marketinške aktivnosti proširiti, smanjiti ili eliminirati. Potom slijedi kontrola učinkovitosti kao nadogradnja kontrole profitabilnosti. Nadalje, s vremena na vrijeme, tvrtke trebaju

poduzeti kritički pregled ukupnih marketinških ciljeva i učinkovitosti, što se postiže strateškom kontrolom.

Nakon teorijskog dijela, u nastavku slijedi empirijski dio rada, odnosno prikaz marketinškog plana na primjeru odabranog poduzeća – kozmetičkog salona.

## **4. MARKETING PLAN KOZMETIČKOG SALONA „DONNA“**

Marketing plan obuhvaća uvid u opće podatke poduzeća, nakon čega slijedi analiza okruženja poduzeća, definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća i potom SWOT analiza. Nakon prikupljanja i analize podataka pristupa se izboru marketinške strategije, potom taktikama i programima akcije. Poglavlje također obuhvaća uvid u plan financiranja i vremenskog rasporeda, kao i uvid u kontrolu i vrednovanje provedbe.

### **4.1. Opći podaci o poduzeću i analiza poslovanja**

Poslovni subjekt SUA SPONTE d.o.o. društvo za proizvodnju, trgovinu i usluge sa ograničenom odgovornošću registriran je 2001. godine za djelatnost Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom koji u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos. Poduzeće je registrirano i za djelatnosti za njegu i održavanje tijela, kupnju i prodaju robe te obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, kupnju robe radi daljnje prodaje stanovništvu za osobnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu i posredovanje u kupnji odnosno prodaji robe za treće osobe, elektroinstalacijske radove, izolacijske radovi i postavljanje instalacija za vodu, plin, grijanje, ventilaciju i hlađenje kao i za proizvodnju i montažu elektro ormarića te proizvodnju opreme za distribuciju i kontrolu električne energije.

Beauty centar „DONNA“ otvoren je 17.05.2001. godine i nalazi se u Labinu, a prostor je u vlasništvu direktorice. Poduzeće je odmah u početku uz direktoricu imalo još jednog zaposlenika. Kao četvrti otvoreni salon za uljepšavanje na području labinštine tih godina bio je veliki poslovni rizik. Salon je opremljen kompletnom novom opremom i financiran iz vlastitih sredstava uz podizanje kredita bez poticaja jer nisu postojali. Prvih pet godina postojala je iznimno jaka konkurencija, a marketing i reklamiranje odvijao se putem lokalne radio postaje i lokalnih novine jer nije bilo društvenih mreža.

Nakon 2004. godine vlasnica salona Beauty centar „DONNA“ odlazi u Bolognu na usavršavanje za prodaju i rad sa RVB kozmetikom. RVB kozmetika jedna je od najpoznatijih talijanskih firmi, proizvođača profesionalne kozmetike koja se bavi

isključivo veleprodajom za kozmetičke salone i salone za uljepšavanje. Četiri naredne godine poduzeće nastupa kao zastupnik RVB-a za distribuciju kozmetičkih proizvoda za Republiku Hrvatsku. Poduzeće otvara veleprodaju u odvojenom prostoru u obiteljskoj kući, a Beauty centar „DONNA“ u svoju ponudu u salonu pridodaje maloprodaju kozmetičkih preparata za lice i tijelo. U tih nekoliko godina u ponudu veleprodaje uključuje i kompletni asortiman preparata za depilaciju kao i neke potrošne materijale za salone. Dolaskom kriznih vremena i slabije platežne moći poduzeće odustaje od veleprodaje i maloprodaje. Salon od svog osnutka radi u kontinuitetu, a 2022. godine preuređuje poslovni prostor i povećava kapacitet radnih mjesta te zapošljava i trećeg zaposlenika. SUA SPONTE d.o.o. je u 2022. godini ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 38.241 eura.

Sažetak financijskih informacija poduzeća prikazan je Slikom 3 u nastavku.

Slika 3. Sažetak financijskih informacija (2020.-2022., u eurima)

Sažetak financijskih informacija	2020.-2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
Poslovni prihodi		25.891	24.448	38.241	21.772	↑
Rast/pad poslovnih prihoda		-5,58%	-5,57%	56,42%	13,80%	↑
Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)		941	-961	2.148	217	↑
Neto dobit/gubitak		338	-967	601	116	↑
Rast/pad neto dobiti/gubitka		-27,47%	-386,09%	162,15%	-46,78%	↑
Ukupno aktiva		10.801	11.550	12.674	4.407	↑
Kapital i rezerve		5.015	4.060	4.652	-119	↑
EBIT marža		1,51%	-3,93%	1,59%	0,72%	↑
Faktor zaduženosti		6,95	n.s.	3,62	4,11	↑
ROE		6,98%	-21,30%	13,81%	2,56%	↑
Tekući omjer		0,67	0,46	0,87	0,65	↑
Koeficijent vlastitog financiranja		0,46	0,35	0,37	-0,04	↑
Novčani tok iz poslovnih aktivnosti		-2.018	-1.614	3.157	168	↑
Dani plaćanja dobavljačima		15,82	9,72	6,07	7,20	↑
Broj zaposlenih		2	2	3	1	↑

Izvor: FinInfo (2023, str. 2)

Poslovni prihodi u 2022. godini bili su veći u odnosu na godinu ranije za 56,42%. Na rast je utjecalo povećanje prometa i zapošljavanje dodatnog djelatnika, kao i oporavak nakon dvije pandemijske godine. Bilanca poduzeća prikazana je Slikom 4 u nastavku.



Slika 4. Bilanca poduzeća (na kraju razdoblja od 2020. do 2022.)

Bilanca	2020.- 2022.	2020.	2021.	% promjene 21./20.	2022.	% promjene 22./21.
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	■■■	1.582	2.527	60	1.512	-40
I. Nematerijalna imovina	■■■	450	451	0	450	0
II. Materijalna imovina	■■■	1.132	2.076	83	1.062	-49
III. Financijska imovina	---	0	0	n.s.	0	n.s.
IV. Potraživanja	---	0	0	n.s.	0	n.s.
V. Odgođena porezna imovina	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	■■■	3.849	3.424	-11	6.956	103
I. Zalihe	■■■	2.292	2.867	25	3.776	32
II. Potraživanja	■■■	166	30	-82	29	-3
III. Financijska imovina	---	0	0	n.s.	0	n.s.
IV. Novac	■■■	1.390	527	-62	3.151	498
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	■■■	5.370	5.598	4	4.206	-25
<b>E) Ukupno aktiva</b>	■■■	<b>10.801</b>	<b>11.550</b>	<b>7</b>	<b>12.674</b>	<b>10</b>
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	■■■	5.015	4.060	-19	4.652	15
1 Temeljni kapital	■■■	2.654	2.661	0	2.654	0
2 Kapitalne rezerve	---	0	0	n.s.	0	n.s.
3 Rezerve iz dobiti, revalorizacijske rezerve, rezerve fer vrij. i ost.	---	0	0	n.s.	0	n.s.
4 Zadržana dobit/preneseni gubici	■■■	2.023	2.368	17	1.396	-41
5 Dobit/gubitak poslovne godine	■■■	338	-968	-386	601	162
6 Manjinski (nekontrolirajući) interes	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>B) REZERVIRANJA</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	■■■	5.786	7.490	29	8.022	7
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	---	0	0	n.s.	0	n.s.
<b>F) Ukupno pasiva</b>	■■■	<b>10.801</b>	<b>11.550</b>	<b>7</b>	<b>12.674</b>	<b>10</b>

Izvor: FinInfo (2023, str. 4)

Bilanca stanja ukazuje kako je tijekom 2022. godine došlo do smanjenja vrijednosti dugotrajne materijalne imovine zbog amortizacije imovine koja je nabavljena godinu ranije. U kratkotrajnoj imovini dolazi do povećanja zaliha i novca kao rezultata povećanja opsega poslovanja. Temeljni kapital nije mijenjan, a nakon dvije uzastopne godine poslovanja s gubitkom, u 2022. godini vidljiva je dobit poslovne godine. Kratkoročne obveze u 2022. godini također su porasle uslijed povećanja opsega posla.

Analiza poslovanja također obuhvaća uvid u pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti (Slika 5, 6, 7, 8 i 9).

Slika 5. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2020.- 2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
Pokazatelj trenutne likvidnosti		0,24	0,07	0,39	0,22	▲
Brzi odnos		0,27	0,07	0,40	0,45	▼
Tekući omjer		0,67	0,46	0,87	0,65	▲
Stupanj pokrića I		3,17	1,61	3,08	0,14	▲
Stupanj pokrića II		3,17	1,61	3,08	0,48	▲
Novčano pokriće poslovnih rashoda		0,10	0,04	0,05	0,05	➤

Izvor: FinInfo (2023, str. 7)

Pokazatelji likvidnosti u 2022. godini ukazuju na povećanje likvidnosti poduzeća, kao i većinom povoljnije stanje likvidnosti u odnosu na prosjek djelatnosti.

Slika 6. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti	2020.- 2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
Koeficijent vlastitog financiranja		0,46	0,35	0,37	-0,04	▲
Koeficijent financiranja		1,15	1,84	1,72	0,98	▼
Pokriće kamate iz EBITDA		150,77	-157,17	394,51	7,90	▲
Pokriće kamate iz EBIT		62,60	-157,17	111,41	2,00	▲
Faktor zaduženosti		6,95	n.s.	3,62	4,11	▲
Pokriće ukupnih obveza iz EBITDA		0,15	-0,14	0,28	0,05	▲
Pokriće kratkoročnih obveza		0,14	-0,15	0,28	0,07	▲
Godine povrata kam. obveza		0,04	n.s.	0,82	0,28	▼
Prosječni trošak kamate		18,80%	0,67%	0,31%	0,00%	▼

Izvor: FinInfo (2023, str. 8)

Većina pokazatelja zaduženosti u 2022. godini povoljnija je u odnosu na ranije promatrane godine. Koeficijent financiranja ukazuje kako se poduzeće tijekom 2021. i 2022. godine oslanjalo više na vanjske izvore financiranja, što je rezultat korištenja kredita u svrhu nabavke dugotrajne materijalne imovine i opremanje salona. No iz pokazatelja pokrića kamata vidljivo je kako 2022. godine poduzeće nije bilo u riziku poslovanja.

## Slika 7. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti	2020.- 2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
Koeficijent obrtaja ukupne imovine		2,35	2,19	3,16	4,50	▼
Koef. obrt. dugotr. mater. imovine		18,40	15,24	24,40	16,29	▲
Koeficijent obrt. kratkotr. imovine		5,55	6,72	7,37	6,65	▲
Dani naplate potraživanja		n.s.	n.s.	n.s.	7,01	
Dani vezivanja zaliha		30,99	38,53	31,68	14,50	▼
Dani plaćanja dobavljačima		15,82	9,72	6,07	7,20	▲
Dani konverzije u novac		n.s.	n.s.	n.s.	7,94	

Izvor: FinInfo (2023, str. 9)

Pokazatelji aktivnosti ukazuju na rast efikasnosti poduzeća u promatranom razdoblju i sposobnost poduzeća da pretvori svoje resurse u prihod.

## Slika 8. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti	2020.- 2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
Ekonom. ukup. (neprekin.) poslovanja		1,02	0,96	1,02	1,01	>
Ekonomičnost poslovnih aktivnosti		1,02	0,96	1,02	1,01	>
Ekonomičnost financijskih aktivnosti		0,00	0,00	0,00	0,00	>

Izvor: FinInfo (2023, str. 11)

Pokazatelji ekonomičnosti također ukazuju na povećanje efikasnosti poslovanja u 2022. godini. Iako se pokazatelji u 2022. godini nalaze u prosjeku djelatnosti, ekonomičnost ukupnog poslovanja i poslovnih aktivnosti trebala bi se povećati, odnosno poduzeće bi u narednom razdoblju trebalo generirati više prihoda po jedinici troška.

Slika 9. Pokazatelji profitabilnosti

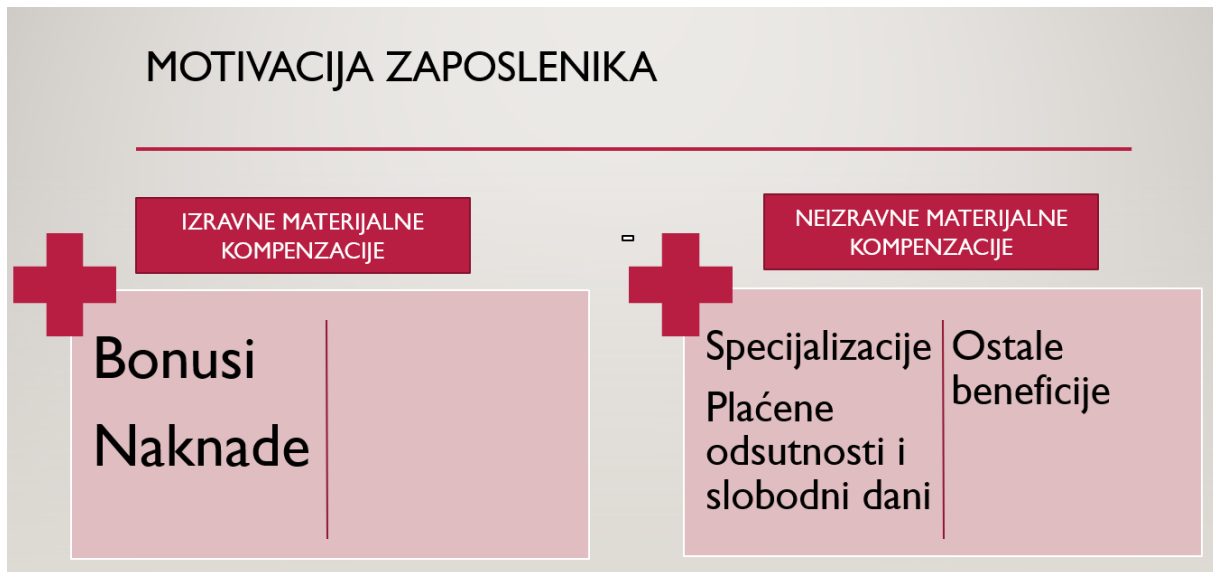
Pokazatelji profitabilnosti	2020.- 2022.	2020.	2021.	2022.	Pros. djelat. 2022.	2022. / Pros. djelat. 2022.*
EBITDA marža		3,63%	-3,93%	5,62%	1,47%	▲
EBIT marža		1,51%	-3,93%	1,59%	0,72%	▲
Neto marža		1,31%	-3,96%	1,57%	0,78%	▲
ROE		6,98%	-21,30%	13,81%	2,56%	▲
ROA		3,07%	-8,65%	4,97%	2,06%	▲
Povrat na investirani kapital		8,00%	-17,63%	9,93%	2,44%	▲

Izvor: FinInfo (2023, str. 10)

Svi pokazatelji profitabilnosti ukazuju na rast u 2022. godini u odnosu na prethodne promatrane godine, a također je vidljivo kako se prema svim pokazateljima profitabilnosti poduzeće nalazi iznad prosjeka djelatnosti. Zaključno, financijski pokazatelji ukazuju na oporavak poslovanja nakon dvije uzastopne pandemijske godine koje su značajno negativno utjecale na cijeli sektor osobnih usluga. Taj period poduzeće je iskoristilo za investiranje, odnosno uređenje salona u svrhu povećanja kapaciteta što se pozitivno odrazilo i na financijski rezultat i pokazatelje tijekom 2022. godine. U budućem razdoblju očekuje se nastavak trenda rasta poslovanja, a uslijed toga i rasta prihoda i dobiti poduzeća.

Salon posebno važnost pridaje radnoj i organizacijskoj kulturi i motivaciji zaposlenika koja se provodi kroz izravne i neizravne materijalne kompetencije kako je prikazano Slikom 10.

Slika 10. Motivacija zaposlenika



Izvor: interni dokumenti poduzeća

Sa vlasnicom salona proveden je intervju kako bi se dobio što bolji uvid u trenutno stanje, kao i uvid u potrebe i želje u kontekstu budućih marketinških aktivnosti. Vlasnica salon Ingrid Peršić nakon dugogodišnjeg iskustva i uspješnog poslovanja želi salon podignuti još jednu razinu više. Potražnja za kozmetičkom uslugom na tržištu sve je veća tako da poduzeće planira uložiti u nove profesionalne kozmetičke aparate i educirati stalne zaposlenike, zaposliti dva nova djelatnika te iste educirati. Povećanjem broja zaposlenika promijenilo bi se dnevno radno vrijeme salona od sedam na dvanaest sati što donosi do određenih promjena u samoj organizaciji poduzeća. Salon raspolaže kapacitetom pružanja usluga u istom vremenskom razdoblju do pet klijenata.

Kapacitet preuređenog salona je mogućnost pružanja usluga do šest klijenata u istom vremenskom razdoblju. Zapošljavanjem novih djelatnika i promjenom same organizacije, vlasnica bi se posvetila marketingu, naručivanju putem svih dostupnih kanala komunikacije te prijemu klijenata u salonu.

Cilj salona je kvalitetnija profesionalna cjelodnevna ponuda sa kojom dolazi do povećanja broja novih klijenata. Jedan od prioriteta je izrada web stranice koja je

povezana sa postojećim društvenim mrežama Facebook i Instagram. Stranica bi se uređivala kvartalno, a marketinške akcije salona bile bi u isto vrijeme na društvenim mrežama i web stranici. Razvijanje održivog poslovanja je primarni cilj poduzeća uz mogućnost ponovnog otvaranja maloprodaje i veleprodaje kozmetičkih proizvoda za koje već posjeduje neophodno iskustvo.

## **4.2. Analiza okruženja poduzeća**

Kako bi se mogao napraviti marketing plan, potrebno je provesti detaljnu analizu koja obuhvaća analizu tržišta, konkurencije i potrošača.

### *4.2.1. Analiza tržišta*






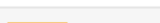
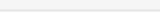
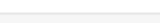
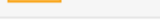

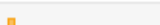
Tržište kozmetičkih usluga obuhvaća grad Labin i okolice, a ciljani kupci salona ljepote spadaju u veliki dobni raspon: od 15 do 70 godina. Kozmetički saloni često segmentiraju ciljno tržište na temelju demografskih varijabli. Na primjer, salon za uljepšavanje može izraditi specijaliziraniji marketinški plan odabirom pružanja usluga mladim ljudima (15 do 25), zaposlenim profesionalcima (26 do 55) ili starijim građanima (56 i stariji). Tržište kozmetičkog salona Donna obuhvaćaju žene u dobi od 15 do 75 godina starosti na području grada Labina i okolice.

### *4.2.2. Analiza konkurencije*

Broj subjekata koji posluje u djelatnosti 9602 (Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje) je 2.298, a oni su u 2022.g. ostvarili 73.518.056 EUR poslovnih prihoda. Prosječan poslovni prihod u djelatnosti iznosi 21.772 EUR. Udio poslovnih prihoda djelatnosti u ekonomiji Republike Hrvatske iznosi 0,05%. Najveća tri subjekta u djelatnosti drže 5,60% udjela u poslovnim prihodima, a najvećih deset 10,66%. SUA SPONTE d. o. o. se u svojoj djelatnosti prema ostvarenim prihodima nalazi na 443. mjestu s udjelom od 0,05%. Agregatni EBITDA ostvaren u djelatnosti 9602 (Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje) iznosi 1.089.419 EUR, a prosječan EBITDA 217 EUR. SUA SPONTE d. o. o. s ostvarenim EBITDA od 2.148 EUR zauzima 450. mjesto u djelatnosti u kojoj posluje. Broj mikro poduzetnika koji posluju u djelatnosti 9602 (Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje) je 2.291, malih je 7, dok srednjih i velikih nema. Grad u kojem najveći

broj subjekata ima sjedište je Zagreb (29,96%) (FinInfo, 2023). Poslovni prihodi i udjeli u poslovnim prihodima djelatnosti prikazani su Slikom 11 u nastavku.

Slika 11. Poslovni prihodi i udjeli u poslovnim prihodima djelatnosti

R.br.	Subjekt	Posl. prihod (grafikon)	Posl. prihod	Udio u djelatnosti
1.	OBRVE d.o.o.		1.521.269	2,07%
2.	MIČ STYLING d.o.o.		1.474.767	2,01%
3.	DM OPREMA d. o. o.		1.123.985	1,53%
4.	Gašpar Professional j....		669.753	0,91%
5.	DENTAL CENTAR M...		634.803	0,86%
6.	BROW BAR d.o.o.		564.403	0,77%
7.	ESTETIC UVEMA NO...		517.870	0,70%
8.	FRIZER d.o.o.		504.608	0,69%
9.	TIM-LUŠ D.O.O.		444.279	0,60%
10.	SOLIS d.o.o.		379.278	0,52%
<b>Posl. prihod top 10 subjekata</b>			<b>7.835.016</b>	<b>10,66%</b>
443.	SUA SPONTE d. o. o.		38.241	0,05%
<b>Ostatak industrije</b>			<b>65.644.799</b>	<b>89,29%</b>

Izvor: FinInfo (2023, str. 3)

U samom početku osnivanja poduzeća nije bilo prevelike konkurencije, ali nije bilo ni potražnje za uslugama u kozmetičkim salonima kao u današnje vrijeme. U zadnjih pet godina otvorilo se 10 salona za uljepšavanje u neposrednoj blizini, a samo 2023. godine otvorena su tri nova salona. Ukupno u okolici posluje 15 kozmetičkih salona i salona za uljepšavanje te tri salona za ugradnju umjetnih noktiju. Najbliži salon nalazi se oko 800 metara udaljenosti. Većina poduzetnika ima u prosjeku jednog zaposlenika. Tendencija je trend povećavanja salona za uljepšavanje i salona za ugradnjom umjetnih noktiju.

#### 4.2.3. Analiza potrošača

U početku poslovanja usluge salona većinom su koristili klijenti od 20 do 50 godina. Tijekom godina, pogotovo nakon masovne uporabe pametnih telefona mobitela,

najviše zbog korištenja društvenih mreža dolazi do promjena i povećanja potražnje za uljepšavanjem. Mlađa populacija sve više počinje koristiti usluge salona za uljepšavanje pa počinju ranije i to sa 16 ili manje godina. Većinom za taj dio populacije su tražene usluge za njegu lica, a neizostavan segment koji je postao dio ponude salona je pružanje usluge za ugradnju i crtanje na umjetnim noktima. Starosna dob klijenata se povećala na približno 75 godina.

Zadnjih nekoliko godina znatno se povećala potražnja za uslugama depilacije, njegu lica, make-up i ugradnjom umjetnih noktiju. Najviše klijenata dolazi na usluge depilacije voskom i šećernom pastom. U današnje vrijeme sve je veća potražnja za uslugama ugradnje umjetnih noktiju, ekstenzija trepavica i permanentnog make-up. Zbog sve većeg broja upita u zadnjih nekoliko godina dolazi do potrebe kupnje novih sofisticiranijih uređaja za njegu lica i tretmane tijela, pohađaju se tečajevi i seminari za uvođenje novih usluga za Make-up, ugradnju umjetnih noktiju novim tehnikama i crtanje na noktima.

### **4.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća**

Misija poduzeća je kontinuirana kvalitetna usluga i uspostava odnosa koji stvaraju zadovoljne i stalne klijente.

Vizija Beauty centra „DONNA“ je postati prvi izbor koji pruža vrhunsku njegu klijentima i stvoriti prostor gdje se ljubaznost, pažnja i stručnost prepliću kako bi stvorili iskustvo koje nadmašuje očekivanja.

Ciljevi poduzeća predstavljaju period od pet godina u kojem se planira:

- Primarni cilj je nadmašiti očekivanja klijenata
- Ponuda pružanja usluge tijekom dvanaest sati dnevno
- Povećanje broja zaposlenika
- Izrada web stranice povezanom sa društvenim mrežama
- Upotreba marketinga i oglašavanja na lokalnim postajama i portalima
- Razvijati održivo poslovanje



Sve navedeno moguće je realizirati uz odgovarajući marketing plan i njegovu provedbu.

#### 4.4. SWOT analiza

SWOT analiza prikazana je Tablicom 5.

Tablica 5. SWOT analiza Beauty centar „DONNA“

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Osobnost Razumijevanje raznolikosti potreba klijenata Personalizirana usluga Iskustvo Lokacija Dostupnost tokom cijele godine Nije ovisno o turističkoj sezoni</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Ograničeni broj radnih mjesta Ograničena mogućnost rasta Financijska ograničenja</p>
<p><b>PRILIKE</b></p> <p>Rastuće tržište Pomicanje dobne granice korištenja usluga Noviteti</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Konkurencija Manjak kvalificirane radne snage</p>

Izvor: izrada autora

Prvi aspekt SWOT analize su prednosti, a najveća prednost koja je doprinijela održavanju poslovanja je posvećenost poslu vlasnika i velika ljubaznost prema svakom pojedinačnom klijentu od strane zaposlenika. Salon se nalazi u dugom prizemnom objektu sa privatnim ulazom na lokaciji koja je lako dostupna uz mogućnost parkinga. Prilagođavanje u uslužnoj djelatnosti svakom klijentu pojedinačno te razumijevanje njihovih potreba ključno je za dugotrajni uspjeh i održivost salona. Opuštajuća muzika u novouređenom salonu pružaju užitak relaksacije u Beauty centar „DONNA“ koji je otvoren tijekom cijele godine i nije ovisan o turističkoj sezoni.

Drugi aspekt SWOT analize su slabosti koje predstavljaju nedostatak unutar poduzeća i kao takve sigurno predstavlja ograničen broj radnih mjesta. Beauty centar „DONNA“ ima prostor veličine 57 m<sup>2</sup>. Obzirom na ograničeni broj radnih mjesta i ograničen prostor onemogućen je rast poduzeća i samim time nedostatkom sredstava za veća ulaganja.

Treći aspekt SWOT analize su prilike i kao takve treba najviše razmotriti jer su one ključ za pronalazak novih klijenata i samim time povećanje profita. Prema zahtjevima iz posljednjih godina vidljivo je da sve veći broj osoba mladih dobnih skupina posjećuje salone za uljepšavanje. Također, gornja granica posjete salonima se povećava i sada se može govoriti o klijentima do 75 godina starosti. Priliku na tržištu predstavljaju i razni noviteti u uljepšavanju i njezi lica i tijela.

Četvrti aspekt SWOT analize fokusiran je na prijetnje. Jedna od najvećih prijetnji je konkurencija te pojavljivanje sve većeg broja novih salona. Još jedan ogroman problem koji je uočen zadnjih godina je sve manji broj školovanih kozmetičara. Pomanjkanjem kvalificirane radne snage dolazi i do problema sa zapošljavanjem i održavanje kvalitete koja je uspostavljena dugogodišnjim radom.

## **4.5. Izbor marketinške strategije**

Izbor marketinške strategije obuhvaća segmentaciju tržišta i pozicioniranje, postavljanje marketinških ciljeva i pozicioniranje, te odabir marketing miksa.

### *4.5.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje*

Beauty centar „DONNA“ podijeliti će tržište na tri segmenta klijenata, a teži se izgraditi salon čije usluge su dostupne široj skupini potrošača. Prvi segment biti će klijenti koji prvi put dolaze u kontakt sa takvom vrstom usluge. U većini slučajeva to su adolescenti te je vrlo važan taj prvi kontakt jer postoji velika vjerojatnost da uz kvalitetnu uslugu i ljubazno osoblje postanu stalni klijenti. Pozicioniranje se planira pristupačnošću i dobrodošlicom stvaranjem ugodne atmosfere. Nadalje, planiraju se i edukacije o ljepoti odnosno o osnovnim tretmanima ljepote kako bi se stvorilo povjerenje.

Drugi segment su stalni klijenti koji se stječu godinama i koje žele da se osjećaju privilegirano obzirom da dolaze dugi niz godina. Stalnim klijentima uz pružanje usluga traženih tretmana dodatno ih se počasti ili tretmanom ili nekom drugom vrstom usluge kako bi osigurali njihovo zadovoljstvo. Pozicioniranje se planira uspostavom programa vjernosti koji nagrađuje stalne klijente kao i personaliziranim ponudama.

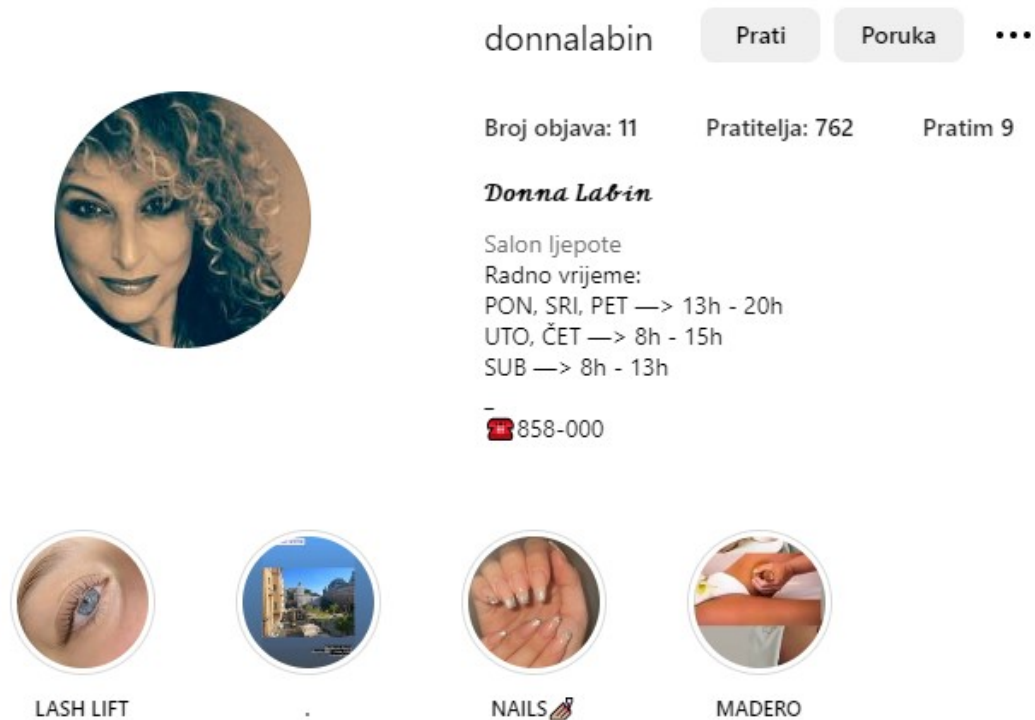
Treća skupina su osobe koje nisu stalni klijenti u salonima za uljepšavanje. To su klijenti koji rijetko posjećuju salone ili još nisu sigurni u kojem salonu da se zadrže, a u budućnosti mogu postati stalni klijenti. Pozicioniranje se planira privlačnim probnim ponudama kako bi se privukli klijenti koji rijetko posjećuju kozmetičke salone.

#### *4.5.2. Marketinški ciljevi i odabir strategije*

Nakon uvođenja društvenih mreža Facebook i Instagram (Slika 12) za potrebe reklamiranja dolazi do značajnog povećanja narudžbi i samim time prometa u salonu.

Slika 12. Instagram profil Beauty centar „DONNA“

Instagram



The screenshot shows the Instagram profile for 'donnalabin'. The profile picture is a circular portrait of a woman with curly hair. To the right of the profile picture, the name 'donnalabin' is displayed, along with buttons for 'Prati' (Follow) and 'Poruka' (Message), and a three-dot menu icon. Below the name, the statistics are shown: 'Broj objava: 11' (Number of posts: 11), 'Pratitelja: 762' (Followers: 762), and 'Pratim 9' (Following: 9). The bio section includes the name 'Donna Lab-in', the description 'Salon ljepote' (Beauty salon), and the operating hours: 'Radno vrijeme: PON, SRI, PET —> 13h - 20h', 'UTO, ČET —> 8h - 15h', and 'SUB —> 8h - 13h'. A phone number '858-000' is listed at the bottom of the bio. Below the bio, there are four circular icons representing services: 'LASH LIFT', a landscape image, 'NAILS' with a nail polish icon, and 'MADERO'.

Izvor: (<https://www.instagram.com/donnalabin/>)

Povećalo se zanimanje za usluge koji salon ima u ponudi te je zbog istih se povećao angažman vlasnice tijekom dana. Narudžbe se primaju putem telefona, SMS poruka, društvenih mreža, aplikacija pametnih telefona Viber i Whats app tijekom cijelog dana. Prodajno marketinška strategija obuhvaća strategiju proizvoda, strategiju cijene, strategiju promociju i strategiju distribucije.

Beauty centar „DONNA“ u prve tri godine planira:

1. Nadmašiti očekivanja novih i stalnih klijenata
2. Nuditi uslugu tijekom cijelog dana u dvije smjene
3. Povećati popunjenost radnih mjesta tijekom dvanaest sati dnevno
4. Razvijati održivo poslovanje

Strategija koju salon planira koristiti je **diferencijacija** unutar ciljanog segmenta gdje se posao koncentrira na postizanje vrhunske izvedbe u važnom području koristi za kupce, kao što je biti vodeći u uslugama i kvaliteti. Diferencijacija će se očitovati kroz inovativne usluge i edukacije o ljepoti.

#### 4.5.3. Marketing miks

Marketing miks salona Donna obuhvaća proizvod, odnosno uslugu, mjesto, promociju, distribuciju i ljude. **Usluge** salona prema kategorijama prikazane su Tablicom 6 u nastavku.

Tablica 6. Popis usluga

Korekcije i depilacije	Obrve, nausnice, brada, lice, prepone, potkoljenica, natkoljenica, ruke, leđa, prsa, egipadske depilacije
Manikura i pedikura	Njega noktiju na rukama i nogama, lakiranje (gel, trajni lak), korekcija umjetnih noktiju
Tretmani lica	Klasični, intenzivni, masaža, šminkanje, bojanje trepavica i obrva, ugradnja trepavica
Masaža	Cijelog tijela, parcijalna, stopala
Tretmani tijela	Piling, tretmani blatom, limfna drenaža, elektro stimulacija, Body Wrapping

Izvor: izrada autora

**Cijene** su prikazane Tablicom 7 u nastavku.

Tablica 7. Cijene usluga (u eurima)

<b>USLUGA</b>	<b>CIJENA</b>	<b>USLUGA</b>	<b>CIJENA</b>
KOREKCIJA OBRVA	5	SKIDANJE GELA	13
KOREKCIJA OBRVA + NADUSNICA	6	KLASIČNI TRETMAN LICA	30
DEPILACIJA NADUSNICE	2	INTENZIVNI TRETMAN LICA	40
DEPILACIJA BRADE	2	MASAŽA LICA	8
DEPILACIJA LICA	7.5	MASAŽA LICA + MASKA	14
SOLARIJ – 1 min.	0.6	PILING, MASAŽA LICA + MASKA	20
DEPILACIJA KOMPLETNA	23	MASAŽA CIJELOG TIJELA	24
DEPILACIJA NOGU	15	MASAŽA AROMA	26.5
DEPILACIJA PREPONA	4.5	MASAŽA CIJELOG TIJELA I LICA	31
DEPILACIJA BIKINI BRAZILSKA	9	PARCIJALNA MASAŽA	12
DEPILACIJA POTKOLJENICA	6.5	MASAŽA ANTICELULITNA	12.5
DEPILACIJA NATKOLJENICA	9	MASAŽA STOPALA	11
DEPILACIJA RUKU	6.5	MASAŽA STOPALA REFLEXNA	19
DEPILACIJA PAZUHA	3.5	PILING CIJELOG TIJELA	27
DEPILACIJA LEĐA - komplet	15	PILING PARCIJALNI	14
DEPILACIJA LEĐA - parcijalno	8	TRETMAN BLATOM (CIJELO TIJELO)	29
DEPILACIJA PRSA	8	TRETMAN BLATOM (PARCIJALNI)	15
DEPILACIJA TRBUHA	6.5	LIMFNA DRENAŽA	10
NJEGA NOKTIJU	10.5	ELEKTRO-STIMULACIJA	20
NJEGA NOGU	16	BODY WRAPING	21
NJEGA NOGU + LAKIRANJE	17.5	E-DEPILACIJA PREPONA - 1	6.5
NJEGA NOGU + FR. LAKIRANJE	18	E-DEPILACIJA PREPONA - 2	13
NJEGA NOGU + GEL	22	E-DEPILACIJA POTKOLJENICE	12
NJEGA NOKTI + GEL	18	E-DEPILACIJA NATKOLJENICE	14.5
NJEGA NATISKA	3	E-DEPILACIJA KOMPLETNA	33.5
NJEGA PETE	8.5	E-DEPILACIJA LEĐA	26.5
MANIKURA	11	E-DEPILACIJA RUKU	11
MANIKURA + FR. LAKIRANJE	14	E-DEPILACIJA PAZUHA	5
MANIKURA + TRAJNI LAK	20	E-DEPILACIJA NADUSNICE	4
MANIKURA FR. TRAJNI LAK	23	E-DEPILACIJA BRADE	3
MANIKURA TRAJNI LAK + CRTANJE	23	E-DEPILACIJA LICA	8
MANIKURA + GEL	25.5	E-DEPILACIJA LICA + OBRVE	9
UGRADNJA TIPSI	30	MAKE UP. DNEVNI	17
UGRADNJA UMJETNIH NOKTIJU	30	MAKE UP	22
KOREKCIJA UMJETNIH NOKTIJU	24	MAKE UP - VJENČANI	27
KOREKCIJA 1-UMJETNOG NOKTA	3.5	FARBANJE OBRVA	5
LAKIRANJE NOKTIJU - 1	2	FARBANJE + OBLIKOVANJE OBRVA	6
LAKIRANJE NOKTIJU - 2	3	FARBANJE TREPAVICA	5
FR. LAKIRANJE NOKTIJU	4	UGRADNJA UMJETNIH TREPAVICA	7
UKRAŠAVANJE JEDNOG NOKTA	1	LASH LIFT	26.5
		BRAZILSKA MADEROTERAPIJA	19.5

Izvor: izrada autora

Cijene usluga definiraju se na temelju troškova i cijena konkurencije. Također treba naglasiti kako cjenovna osjetljivost potrošača i ciljno tržište imaju značajan utjecaj na

formiranje cijena, stoga je i taj segment uzet u obzir kod formiranja cijena. Troškovi poduzeća dijele se na fiksne i varijabilne. Godišnji fiksni troškovi prikazani su Tablicom 8 u nastavku.

Tablica 8. Godišnji fiksni troškovi salona (u eurima)

<b>Fiksni troškovi</b>	<b>Mjesečno</b>	<b>Godišnje</b>
Troškovi osoblja	2,000.00	24,000.00
Troškovi oglašavanja	200.00	2,400.00
Administrativni troškovi	400.00	4,800.00
Režijski troškovi	500.00	6,000.00
<b>Fiksni troškovi ukupno</b>	<b>3,100.00</b>	<b>37,200.00</b>

Izvor: izrada autora

Kalkulacija fiksnih troškova rađena je na temelju plana zapošljavanja i ukupno zaposlenih 5 osoba. Administrativni troškovi biti će smanjeni u odnosu na prethodno razdoblje s obzirom da vlasnica salona planira dio administrativnih poslova obavljati sama. Kalkulacija troškova oglašavanja biti će prikazana kasnije u radu.

Varijabilni troškovi salona prikazani su Tablicom 9 u nastavku.

Tablica 9. Godišnji varijabilni troškovi salona (u eurima)

<b>Varijabilni troškovi</b>	<b>Mjesečno</b>	<b>Godišnje</b>
Troškovi materijala	2,000.00	24,000.00
Troškovi servisa opreme	100.00	1,200.00
<b>Ukupno</b>	<b>2,100.00</b>	<b>25,200.00</b>

Izvor: izrada autora

Izračun varijabilnih troškova rađen je na temelju plana prodaja, što će biti prikazano u nastavku rada. Ukupni mjesečni troškovi salona u prvoj godini poslovanja iznose 5.200,00 eura.

Salon će koristiti direktne kanale distribucije putem vlastitih internetskih stranica i stranica društvenih mreža. Planirane **promocijske aktivnosti** salona prikazane su Tablicom 10 u nastavku.

Tablica 10. Promocijske aktivnosti salona

Razdoblje aktivnosti	Aktivnost
Ožujak 2024.	Izrada web stranice s prikazom usluga salona te povezana sa oglasima društvenih mreža Ugovaranje suradnje s lokalnim portalima i novinama Kreiranje oglasa na društvenim mrežama
Travanj 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama
Svibanj 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama
Lipanj 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za ljeto 2024. putem društvenih mreža i web stranicama
Srpanj 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025
Kolovoz 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025
Rujan 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025
Listopad 2024.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025
Studenj 2024.	Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za sezonu/jesen zima 2024/2025
Prosinac 2024.	Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za sezonu/jesen zima 2024/2025
Siječanj 2025.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na proljeće 2025.
Veljača 2025.	Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na proljeće 2025.

Izvor: izrada autora

**Mjesto** obavljanja usluga je aktualna adresa salona: Katuri 17, Labin. Ova lokacija je poznata aktualnim klijentima i u vlasništvu je vlasnice salona. Također, prostor je



uređen i u njega se kontinuirano ulaže. Lokal ima vlastito parkirno mjesto i lako je dostupan sa svih smjerova.

**Ljudski resursi** salona odnose se na zaposlene i planirane novozaposlene osobe. Sveukupno, do kraja 2024. godine salon planira zapošljavati ukupno 5 osoba kozmetičke struke sa certifikatima iz različitih područja kozmetičkog poslovanja.

#### **4.6. Taktike i programi akcije**

Taktike su kratkoročne aktivnosti koje se moraju uskladiti kako bi se postigli strateški ciljevi. Vrlo su detaljne, ali vođene širokim strateškim smjernicama koje su unaprijed utvrđene. Taktika ima smisla samo u kontekstu strategije jer inače su to samo nasumične, neusmjerene radnje (Renko, 2009). U taktičkoj fazi poduzeća detaljno opisuju specifikacije i usluge proizvoda, postavljaju ciljanu cijenu, zatim proizvode i distribuiraju proizvod. Razvijanje specifičnih karakteristika proizvoda, cijena i distribucije događa se u ovoj fazi i dio je taktičkog marketinga. Zadatak u trećoj fazi je komuniciranje vrijednosti. Ovdje se daljnji taktički marketing pojavljuje u korištenju prodajnih snaga, promociji prodaje, oglašavanju i drugim promotivnim alatima za informiranje tržišta o proizvodu.

S obzirom na predstavljeni marketing miks, taktike i programi akcije odnose se na marketinške aktivnosti u trajanju od godine dana s dodijeljenim proračunom kako je prikazano Tablicom 11 u nastavku.

Tablica 11. Marketinški plan akcije s proračunom

<b>Razdoblje aktivnosti</b>	<b>Proračun</b>
Ožujak 2024.	400,00
Travanj 2024.	150,00
Svibanj 2024.	150,00
Lipanj 2024.	150,00
Srpanj 2024.	150,00
Kolovoz 2024.	150,00
Rujan 2024.	150,00
Listopad 2024.	250,00
Studenj 2024.	250,00
Prosinac 2024.	150,00
Siječanj 2025.	250,00
Veljača 2025.	200,00
<b>Ukupno</b>	<b>2.400,00</b>

Izvor: izrada autora

U prvom mjesecu planirani su veći izdaci u marketing nakon čega slijedi razdoblje kontinuirane promotivne aktivnosti. Za prosinac se predviđa malo manje ulaganje iz razloga što se u tom mjesecu prema iskustvu promet poveća do maksimalnih kapaciteta. Proračun je rađen na temelju istraživanja cijena usluga i troškova oglašavanja na društvenim mrežama. Promocija se provodi u skladu s promocijskim aktivnostima prikazanim u radu ranije. Hodogram aktivnosti prikazan je Tablicom 12 u nastavku.

Tablica 12. Hodogram marketinških aktivnosti u prvoj godini

	Ožujak 2024.	Travanj 2024.	Svibanj 2024.	Lipanj 2024.	Srpanj 2024.	Kolovoz 2024.	Rujan 2024.	Listopad 2024.	Studen 2024.	Prosinac 2024.	Siječanj 2025.	Veljača 2025.
Izrada web stranice s prikazom usluga salona te povezana sa oglasima društvenih mreža												
Ugovaranje suradnje s lokalnim portalima i novinama												
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama – općenito												
Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za ljeto 2024. putem društvenih mreža i web stranicama												
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025												
Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za sezonu/jesen zima 2024/2025												
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na proljeće 2025.												
<b>TROŠAK</b>	<b>800,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>150,00</b>	<b>250,00</b>	<b>200,00</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.7. Financiranje i vremenski raspored

Na temelju ranijih izračuna izračunati su prosječni varijabilni troškovi po mjesecu poslovanja i oni iznose 2.100,00 eura, dok fiksni mjesečni troškovi iznose 3.100,00 eura. Navedeni izračun odnosi se na prvu godinu poslovanja. Kako bi se pokrili mjesečni troškovi, prosječni mjesečni prihodi trebaju iznositi minimalno 5.200,00 eura.

Prodaja po mjesecima za prvu godinu prikazana je Tablicom 13 u nastavku.

Tablica 13. Pružanje usluga po mjesecima za prvu godinu poslovanja

Razdoblje aktivnosti	Ostvareni broj pružanja usluga	Prihodi
Travanj 2024.	800	5,500.00
Svibanj 2024.	1200	7,000.00
Lipanj 2024.	1600	10,500.00
Srpanj 2024.	1750	13,000.00
Kolovoz 2024.	1650	11,000.00
Rujan 2024.	1600	7,000.00
Listopad 2024.	1500	4,200.00
Studeni 2024.	1000	1,850.00
Prosinac 2024.	1250	5,500.00
Siječanj 2025.	650	3,500.00
Veljača 2025.	650	2,500.00
Ožujak 2025.	750	4,800.00
<b>Ukupno</b>		<b>76,350.00</b>

Izvor: izrada autora

Pružanje usluga od 2 do 5 godine poslovanja prikazana je Tablicom 14 u nastavku.

Tablica 14. Broj usluga od druge do pete godine poslovanja

<b>Godina</b>	<b>Ostvareni broj pružanja usluga</b>	<b>Prihodi</b>
Druga godina poslovanja	14.850	83.105,00
Treća godina poslovanja	16.335	91.415,00
Četvrta godina poslovanja	17.968	100.556,00
Peta godina poslovanja	19.764	110.611,00

Izvor: izrada autora

Ostvareni broj pruženih usluga od druge do pete godine poslovanja temeljen je na povećanju broja zaposlenika i povećanju broja radnih sati dnevno. Kalkulacija je rađena na temelju aktualnog cjenika i projekcije prodaje usluga sukladno ranijem iskustvu i prodaji.

Procjena prihoda, troškova i neto primitaka prikazana je Tablicom 15 u nastavku.

Tablica 15. Procjena prihoda, troškova i neto primitaka

	Prva godina	Druga godina	Treća godina	Četvrta godina	Peta godina
Prihodi od usluga	76,350.00	83,105.00	91,415.00	100,556.00	110,611.00
Troškovi poslovanja	62,400.00	72,200.00	74,840.00	77,100.00	79,980.00
Ulaganje	40,000.00				
Izdaci ukupno	102,400.00	72,200.00	72,200.00	72,200.00	72,200.00
Neto primici	-26,050.00	10,905.00	19,215.00	28,356.00	38,411.00
Kumulativno		-15,145.00	4,070.00	32,426.00	70,837.00

Izvor: izrada autora

Prema procjeni, poduzeću će se ulaganje isplatiti u trećoj godini poslovanja. Ulaganja prikazana u tablici odnose se na dodatno opremanje salona i ulaganje u dugotrajnu materijalnu opremu.

## 4.8. Kontrola i vrednovanje provedbe

Kontrola primjene marketinškog plana vršit će se temeljem provjere postignuća zadanih ciljeva a uključuje broj ostvarenih usluga i prihod od pružanja usluga. Kontinuirano će se pratiti mjesečni prihod od pruženih usluga i troškova marketinških aktivnosti. Korektivne aktivnosti poduzimat će se po potrebi.

Na temelju prikaza i kalkulacija može se zaključiti kako plan odgovara ciljevima u smislu jačanja postojeće pozicije poduzeća. Također, na temelju analize, intervju s vlasnicom i kalkulacija smatra se kako plan može biti uspješno implementiran uz prihvatljive razine rizika. Vlasnica će kontinuirano pratiti i kontrolirati marketinške aktivnosti kroz marketinške kontrole prikazane u nastavku rada (Tablica 16).

Tablica 16. Kontrola i vrednovanje provedbe marketinškog plana

Vrsta	Glavna odgovornost	Svrha kontrole	Pristupi
I. Godišnji plan kontrole	Vlasnica u suradnji sa svim zaposlenicima	Ispitati ostvaruju li se planirani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analiza prodaje</li> <li>● Analiza tržišnog udjela</li> <li>● Analiza marketinških troškova</li> <li>● Financijska analiza</li> </ul>
II. Kontrola profitabilnosti	Vlasnica	Ispitati gdje tvrtka zarađuje, a gdje gubi novac	Profitabilnost prema: <ul style="list-style-type: none"> <li>● usluzi</li> <li>● teritoriju</li> <li>● kupcima</li> <li>● segmentu</li> </ul>
III. Kontrola učinkovitosti	Vlasnica	Ocijeniti i poboljšati učinkovitost potrošnje i učinak marketinških troškova	Učinkovitost: <ul style="list-style-type: none"> <li>● oglašavanja</li> <li>● unaprjeđenja prodaje</li> <li>● distribucije</li> </ul>
IV. Mjesečna kontrola	Vlasnica u suradnji sa svim zaposlenicima	Ispitati ostvaruju li se planirani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analiza prodaje</li> <li>● Analiza marketinških troškova</li> <li>● Financijska analiza</li> <li>● Tržišna analiza rezultata</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Godišnji plan kontrole obuhvaća ispitivanje ostvarivanja svih planiranih rezultata kroz analizu prodaje, promjene tržišnog udjela, analizu troškova marketinga i financijsku analizu poduzeća. Kontrola profitabilnosti i učinkovitosti također će se provoditi na godišnjoj razini, dok će se na mjesečnoj razini provoditi analiza prodaje, troškova marketinga, financijskog stanja i tržišnog stanja.

Nakon izrade marketinškog plana slijedi provedba i vrednovanje marketinškog plana kako je prikazano u nastavku rada.

## **5. PROVEDBA I VREDNOVANJE MARKETING PLANA KOZMETIČKOGA SALONA „DONNA“**

Tri su glavne faze u svakom marketinškom procesu: 1. Planiranje 2. Provedba i 3. Evaluacija. Sva tri su neophodna za uspješan završetak marketinških aktivnosti. Iako su sve tri ključne, tvrtke često daju prioritet fazama pripreme i provedbe, dok se faza evaluacije često izostavi. Provedba opisuje točne korake koje će tvrtka poduzeti kako bi postigla plan, uz ciljeve koje određene marketinške aktivnosti trebaju postići. Provedba je prikazana Tablicom 17 u nastavku.



Tablica 17. Provedba marketinškog plana

Aktivnost	Trajanje	Odgovorna osoba	Uključeni	Trošak ukupno	Početno stanje	Cilj
Izrada web stranice s prikazom usluga salona te povezana sa oglasima društvenih mreža	Ožujak i travanj 2024.	Vlasnica salona	Tvrtka za izradu web stranice	800,00	Nema postojeće stranice	Jedna funkcionalna stranica
Ugovaranje suradnje s lokalnim portalima i novinama	Ožujak 2024.	Vlasnica salona	Lokalni portali i novine	0	Nema postojeće suradnje	Ugovorene suradnje 4
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama – općenito	Od ožujka 2024. do veljače 2025.	Vlasnica salona	Agencija za oglašavanje	1.200,00	Nema promocija	Dva oglasa mjesečno redovno tijekom 12 mjeseci
Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za ljeto 2024. putem društvenih mreža i web stranicama	Lipanj 2024.	Vlasnica salona	Agencija za oglašavanje	100,00	Nema promocija	Dva oglasa tijekom cijelog mjeseca
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025	Od srpnja 2024. do listopada 2024.	Vlasnica salona	Agencija za oglašavanje	400,00	Nema promocija	Dva oglasa mjesečno redovno tijekom 4 mjeseci
Promocija promotivne <i>last minute</i> ponude za sezonu/jesen zima 2024/2025	Od studenog 2024. do prosinca 2024.	Vlasnica salona	Agencija za oglašavanje	200,00	Nema promocija	Dva oglasa tijekom cijelog mjeseca
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na proljeće 2025.	Od siječnja 2025. do veljače 2025.	Vlasnica salona	Agencija za oglašavanje	200,00	Nema promocija	Dva oglasa mjesečno redovno tijekom 2 mjeseci

Izvor: izrada autora

Ciljevi promocije su povećanje vidljivosti i broja klijenata, što dovodi do povećanja prihoda. Vrednovanje će se provoditi mjerljivim podacima. Mjerljivi podaci su oni kojima se mogu pridružiti brojevi, a u ovom slučaju koristit će se:

- doseg kupaca na društvenim mrežama
- dosegnuti broj prodanih usluga
- dosegnuti plan prihoda.

Mjerljivi ciljevi prikazani su Tablicom 18 u nastavku.

Tablica 18. Mjerljivi ciljevi – vrednovanje marketinškog plana

Aktivnost	Početno stanje	Mjerljivi ciljevi
Izrada web stranice s prikazom usluga salona te povezana sa oglasima društvenih mreža	0	1
Ugovaranje suradnje s lokalnim portalima i novinama	0	4
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama i web stranicama – općenito		
Promocija promotivne last minute ponude za ljeto 2024. putem društvenih mreža i web stranicama	Broj pratitelja Facebook: 0	Broj pratitelja Facebook: 1.200
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na sezonu/jesen zima 2024/2025	Broj pratitelja Instagram: 762	Broj pratitelja Instagram: 2.600
Promocija promotivne last minute ponude za sezonu/jesen zima 2024/2025	Broj prodanih usluga 2022: 9.254	Broj prodanih usluga u prvoj godini: 14.400
Promocija putem oglasa na društvenim mrežama usmjerena na proljeće 2025.	Prihodi 2022: 38.241 eura	Prihodi u prvoj godini: 76.350,00 eura

Izvor: izrada autora

Vrednovanje će provoditi vlasnica salona u suradnji sa zaposlenicima i agencijom za oglašavanje. Nakon prve godine planira se provesti evaluacija i korekcija marketing plana u skladu s rezultatima i potrebama za naredne četiri godine. Uz navedeno, provest će se i kvalitativno mjerenje zadovoljstva kupaca anketnim upitnicima.

## 6. ZAKLJUČAK

Tržište pružanja usluga značajno je evoluiralo posljednjih godina te zahtjeva provedbu analiza tržišta kao i razvoja strategije marketinga koji je nužan za pozicioniranje i održivost poslovanja svakog uslužnog poduzeća. Prema analizi tržišta za ciljane kupce od 15 do 70 godina potreba je izrade marketinških planova po segmentima. Segmete treba podijeliti prema godinama u tri skupine usluga, za mlade ljude (15 do 25), zaposlene profesionalce (26 do 55) i starije građane (56 i stariji) godina.

Kod same primjene marketinga i marketinških planova za Beauty centar „DONNA“ doprinijet će dugogodišnje iskustvo uz prepoznatljivu kvalitetu pružanja kozmetičkih usluga. Povećanjem kapaciteta radnih mjesta i broja zaposlenika povećao se promet i samim time mogućnost za razmatranje ideje o cjelodnevnom radnom vremenu. Nakon što se promocija preko društvene mreže Facebook pokazala izrazito uspješnim i razmatranja mogućnosti povećanja radnog vremena, ideja za što većim publicitetom te planskim i raznovrsnim promoviranje marketinških aktivnosti nameće se kao logično rješenje. Kod razmatranja ideje o povećanju radnog vremena, kupovini novih aparata, zaposlenju novih djelatnika, edukaciji istih te povećanju marketinških aktivnosti Beauty centar „DONNA“ je analizirao mogućnost provedbe kroz financijske izdatke, raspoložive resurse, kao i potrebe tržišta i kroz konkurenciju. Ponovno uvođenje maloprodaje kompletirala bi se ponuda u salonu kao i mogućnost širenja firme kroz veleprodaju kozmetičkih proizvoda. Vlasnica salona uz pružanje usluga odrađivala je i posao naručivanja, marketinga i komunikaciju sa klijentima putem svih dostupnih kanala. Pružanje kvalitetnije profesionalne usluge uz cjelodnevnu ponudu zahtjeva i kvalitetnu marketinšku aktivnost kojoj bi se vlasnica posvetila u potpunosti. Ključni zaključci su kako marketinške lokalne promocije i izrada web stranice koja bi bila povezana sa postojećim društvenim mrežama Facebook i Instagram nameću se kao prioritet strategija za bolje pozicioniranje. Također, pokazalo se kako su promocije na društvenim mrežama ključne za povećanje broja klijenata i samim time povećanje prometa te kako cijena usluga u ovakvim situacijama nije određujući faktor. Zaključak nakon kratkog intervjua je kako je usluga u salonu na jednom zavidno viskom nivou, jako veliki broj stalnih klijenata te kontstantni dolazak novih. Uočeno je kako Beauty centar „DONNA“ radi na promociji ali nema razrađenu marketinšku strategiju već putem društvenih mreža promovira prema iskustvima stečenim dugogodišnjim radom

uvažavajući potvrdne informacije stalnih klijenata te se isto tako prilagodbom potrebama novih klijenata. Kada govorimo o izgledu salon ima jedinstven i prepoznatljiv logo, ali nije dovoljno eksponiran te je vidljivo da se Beauty centar „DONNA“ vodio vlastitim željama i prepoznatim potrebama za marketinškim aktivnostima.

SWOT analiza provedena za Beauty centar „DONNA“ ukazuje kako je kompletna posvećenost poslu vlasnice te velika ljubaznost prema svakom klijentu koja je prenesena na zaposlenike ključ uspješnog poslovanja salona svih ovih godina. Analizom potrošača vidljivo je da ciljano tržište je konstatno u porastu, zbog sve većeg trenda odlazaka u salone za uljepšavanje kao i zbog velikog utjecaja sadržaja na društvenim mrežama. Najveća prednost i najveća snaga prema analizi SWOT uz iskustvo, osobnost je i usluga koja se godinama usvršava, uvijek na istoj lokaciji te isto radno vrijeme tokom cijele godine. Prijetnje su zasigurno sve veća konkurencija, ali jedana od najvećih prijetnji je pomanjkanje kvalificirane radne snage koju je nemoguće nadomjestiti. Mlađa populacija sve ranije počinje koristiti usluge u salonima, a trend rasta tržišta obećavajuća je prilika za postojeće razdoblje jer nije ovisno u turističkoj sezoni. Prema SWOT analizi salon ima mogućnost rasta do jednog određenog nivoa zbog ograničenosti veličinom prostora kao i ograničenošću broj zaposlenih i okvirima financijske mogućnosti.

Kvaliteta pružanja usluge temelji se na priznanju održanja poslovanja Beauty centar „DONNA“ gotovo četvrtinu stoljeća uz većinu stalnih klijenata uvijek na istoj lokaciji. Strategija pozicioniranja bila bi prenošenje klijentima jasne poruke o iskustvu i kvaliteti usluga uključujući lokalne portale i izradu web stranice.

## LITERATURA

- Allmendinger, G., & Lombreglia, R. (2005). Four Strategies for the Age of Smart Services. *Harvard Business Review*, 83(10), str. 131-145.
- Ambedkar, B. (2015). *Service marketing*. Knowledge Management and Research Organization.
- Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., & Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- Dražić-Lutilsky, I., Gulin, D., Mamić-Sačer, I., Tadijančević, S., Tušek, B., Vašiček, V., Žager, K., & Žager, L. (2010). *Računovodstvo*. Zagreb: RRiF.
- Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Dutta, T. (2012). Introduction to Services Marketing. U H. Jhanji, *Service marketing* (str. 1-20). New Delhi: LPU.
- FinInfo. (2023). *Sua Sponte*. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/sua-sponte/Detaljno/36504> (5.10.2023)
- Gronroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), str. 322-338.
- Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., & Žager, L. (2012). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: HZFRD.
- Hill, T. (1977). On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, 23(4), str. 315-338.
- Jhanji, H. (2002). *Services Marketing*. New Delhi: Lovely Professional University.
- Judd, R. C. (1964). The Case for Redefining Services. *Journal of Marketing*, 28(1), str. 58-59.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 izd.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Bloom, P. H. (1984). *Marketing professional services*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 izd.). Prentice Hall.
- Lascu, D. N., & Clow, K. E. (2008). *Essentials of Marketing* (3 izd.). Boston: Cengage Learning.
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), str. 9-20.

- Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2004). *Services Marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School .
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), str. 359-368.
- OECD. (2000). *The Service Economy*. Danvers.
- Ozretić Došen, Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga* (2 izd.). Zagreb: Mikrorad d.o.o.
- Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (1995). *Marketing Management - Knowledge and Skills*. Richard D. Irwin, Inc.
- Regan, W. J. (1963). The Service Revolution. *Journal of marketing*, 27(3), str. 57-62.
- Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (3 izd.). New York: McGraw-Hill Education.
- Singh , S. D. (2014). *Service Marketing* . New Delhi: Anmol Publications PVT. LTD.
- UN. (2017). The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development. *Trade and Development Commission Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development* (str. 1-24). Geneva: United Nations .
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing : people, technology, strategy* (8 izd.). Pearson Education, Inc.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Tablica 1. Sedam temeljnih razlika između proizvoda i usluga .....	6
Tablica 2. Klasifikacija usluga .....	8
Tablica 3. Razlike između strateškog marketinškog i marketinškog plana .....	19
Tablica 4. Vrste marketinške kontrole .....	30
Tablica 5. SWOT analiza Beauty centar „DONNA“ .....	42
Tablica 6. Popis usluga .....	46
Tablica 7. Cijene usluga (u eurima) .....	47
Tablica 8. Godišnji fiksni troškovi salona (u eurima) .....	48
Tablica 9. Godišnji varijabilni troškovi salona (u eurima) .....	48
Tablica 10. Promocijske aktivnosti salona .....	49
Tablica 11. Marketinški plan akcije s proračunom .....	51
Tablica 12. Hodogram marketinških aktivnosti u prvoj godini .....	52
Tablica 13. Pružanje usluga po mjesecima za prvu godinu poslovanja .....	53
Tablica 14. Broj usluga od druge do pete godine poslovanja .....	54
Tablica 15. Procjena prihoda, troškova i neto primitaka .....	54
Tablica 16. Kontrola i vrednovanje provedbe marketinškog plana .....	55
Tablica 17. Provedba marketinškog plana .....	58
Tablica 18. Mjerljivi ciljevi – vrednovanje marketinškog plana .....	59
Slika 1. 7P marketing miks .....	14
Slika 2. Generičke marketinške strategije .....	26
Slika 3. Sažetak financijskih informacija (2020.-2022., u eurima) .....	33
Slika 4. Bilanca poduzeća (na kraju razdoblja od 2020. do 2022.) .....	34
Slika 5. Pokazatelji likvidnosti .....	35
Slika 6. Pokazatelji zaduženosti .....	35
Slika 7. Pokazatelji aktivnosti .....	36
Slika 8. Pokazatelji ekonomičnosti .....	36
Slika 9. Pokazatelji profitabilnosti .....	37
Slika 10. Motivacija zaposlenika .....	38
Slika 11. Poslovni prihodi i udjeli u poslovnim prihodima djelatnosti .....	40
Slika 12. Instagram profil Beauty centar „DONNA“ .....	45

## **SAŽETAK**

Rad se bavi pitanjima za izradu marketing plana poduzeća za pružanje usluga. Marketing se pojavljuje kao nužno sredstvo za kvalitetnije promoviranje Beauty centar „DONNA“. Izrada web stranice neophodna je za današnje vrijeme kada svi koriste Internet kao i kvalitetnija izrada promotivnih sadržaja na društvenim mrežama. Neprihvatanja trendova odnosno opasnosti koje nisu prepoznate i odnose se na marketinške aktivnosti putem dostupnih kanala koje koristi gotovo sva populacija mogli bi u budućnosti imati negativan efekt na poslovanje. Marketing plan koji je napravljen i moguće smjernice koje su definirane dokazuju važnu ulogu kvalitetnog planiranja, promoviranja i razvijanja održivog poslovanja.



**SUMMARY**