

# Marketing : koncepcija, imperativ, izazov

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2005**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:964747>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-15**



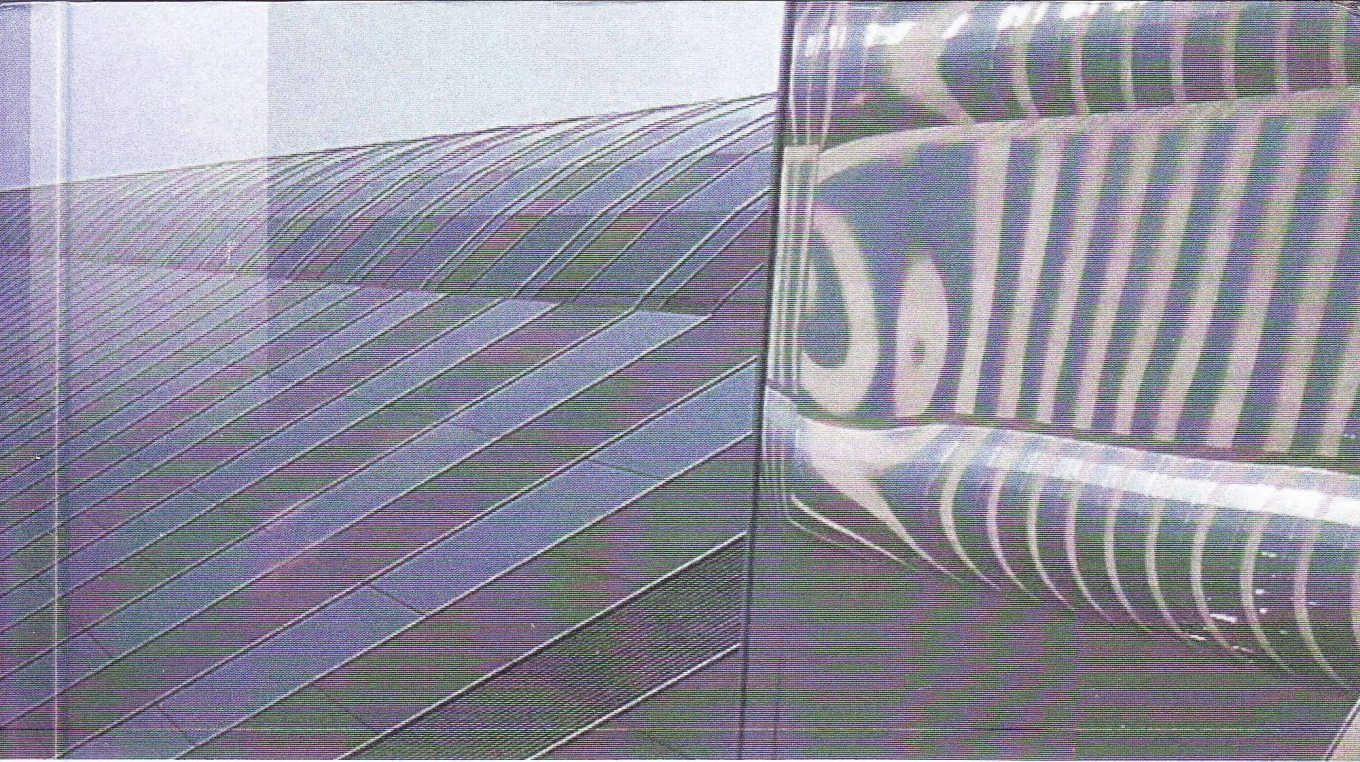
SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)



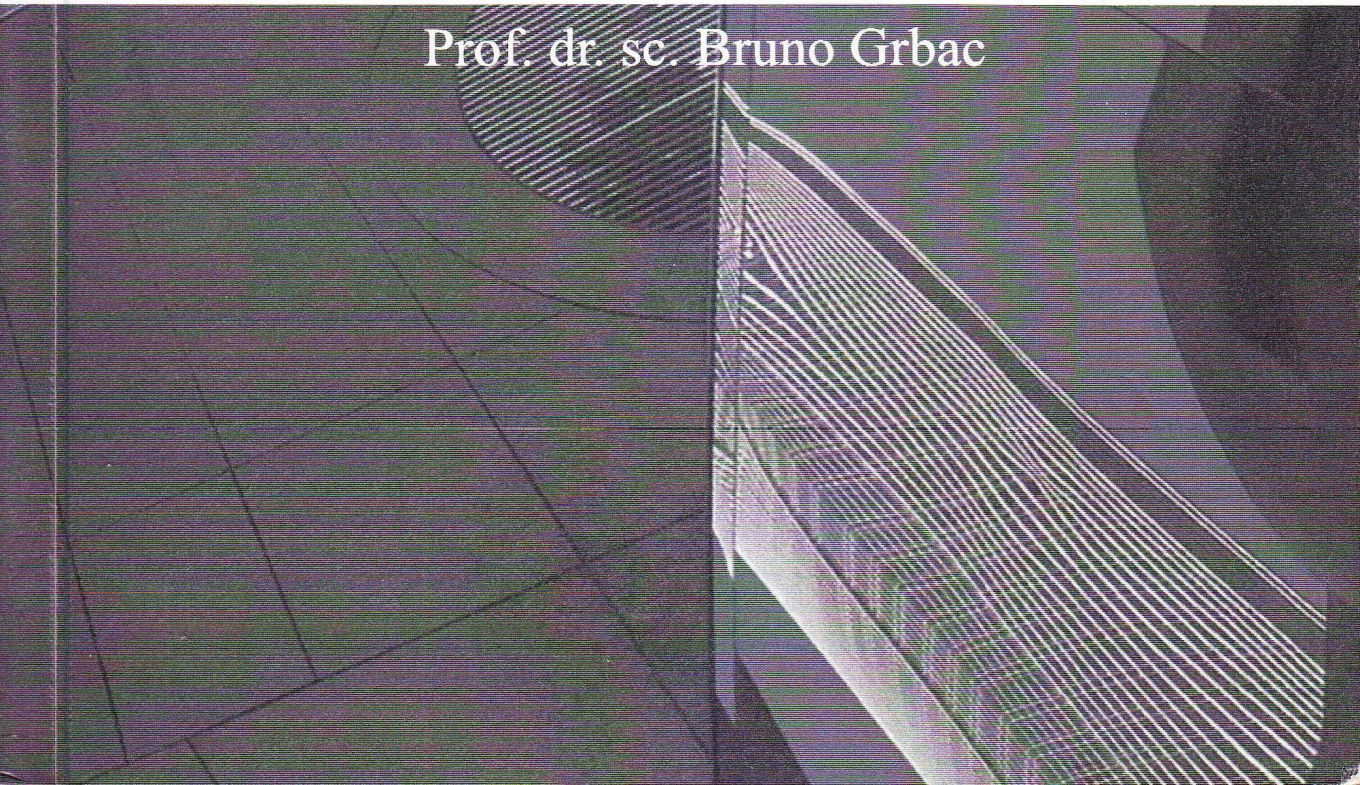




# MARKETING

Koncepcija - imperativ - izazov

Prof. dr. sc. Bruno Grbac





**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**

**MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM  
FLUMINENSIS**



*Nakladnik*

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci**

*Za nakladnika*

**Prof. dr. sc. Vinko Kandžija, dekan**

*Izvršni nakladnik*

**Digital Point**

*Recenzenti*

**Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku**

**Dr. sc. Muris Čičić, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu**

*Lektor*

**Kim Cuculić, prof.**

*Slog i prijelom*

**Com Grupa**

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*

**Gordan Dlačić**

*Korektor*

**autor**

*Tisak*

**Digital Point, Rijeka**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

**Prof. dr. sc. Bruno Grbac**

**MARKETING**  
**Koncepcija - imperativ - izazov**



**Rijeka, 2005.**

Objavlivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/05-01/04, ur. br. 2170-57-05-05-3, od 11. veljače, 2005. godine.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Sveučilišna knjižnica  
Rijeka

UDK 339.138(075.8)  
658.8(075.8)

GRBAC, Bruno

Marketing – koncepcija, imperativ, izazov / Bruno Grbac. - Rijeka:  
Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2005. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci =  
Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 953-6148-42-0

110228086

Sva prava pridržana. Ni jedan dio knjige nesmije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazu podataka bilo koje namjene, bez prethodnog pismenoga dopuštenja izdavača osim u slučajevima kratkih navoda u znanstvenim i stručnim člancima! Izrada kopija bilo kojeg dijela knjige je zabranjena!

*Marku*

# *Predgovor*

U novim uvjetima, koji su vremenskom dimenzijom determinirani novim milenijem, napredak gospodarskih i drugih subjekata moguć je implementacijom marketing-koncepcije. Marketing nije samo funkcija; to je u prvom redu filozofija poslovanja kojom se u sklopu naglih i brzih promjena u okruženju najprimjerenije zadovoljavaju potrebe potrošača. Marketing je imperativ i izazov za uspješan nastup na nacionalnom i međunarodnom tržištu.

Republiku Hrvatsku karakteriziraju promjene i unapređenje tržišne demokracije. U tim procesima, koji se temelje na višestranačkom sustavu, pluralizmu vlasništva, slobodnom tržištu te drugim promjenama, nužno je uvažavati zakonitosti tržišta. S tim u vezi javlja se potreba razvoja tržišno orijentiranog poslovanja, jačanja poduzetničke ekonomije i integriranja u europsko ekonomsko okruženje.

Gospodarski i drugi subjekti, kao nositelji toga razvoja, usmjereni su na budućnost i kao imperativ im se nameće nova paradigma djelovanja na tržištu, i to poslovanje koje se usredotočuje na potrošača, koje je usmjereno globalno, poslovanje koje je postavljeno fleksibilno prema stvaranju i plasiranju proizvoda, usluga i ideja te koje isporučuje superiornije vrijednosti u odnosu na konkurente. Ključna je odrednica u tim procesima znanje - njegovo inoviranje, transfer i aplikacija.

Uvažavajući navedeno, u knjizi je ponuđen tekst kojim je moguće spoznati izvorište i evoluciju marketing-koncepcije, pristup prilagođavanju marketing-okruženju i dinamici tržišta te selekciji tržišta i definiranju informacijske osnove za marketing-odluke. To je prvi dio buduće cjelovite obrade marketing problematike, koja će u drugom dijelu obuhvaćati raspravu o strategijama elemenata marketing-miksa, te razmatranje područja provedbe i primjene marketinga, a čije se izdavanje očekuje tijekom ove godine.



Knjiga je namijenjena studentima dodiplomskog i poslijediplomskog studija ekonomskih fakulteta i marketing-stručnjacima u gospodarskim i drugim subjektima.

Tekst u knjizi temelji se na klasičnom razmatranju marketing-problematike koja je nadograđena analizom novih trendova u teoriji i praksi marketinga. U stvaranju knjige doprinos dolazi od mnogih znanstvenika čije su ideje i citati korišteni u argumentaciji pojedinih postavki, kao i od mnogih uspješnih menadžera čije sam pristupe u ostvarivanju uspjeha gospodarskih i drugih subjekata analizirao.

Izdavanje knjige ne bi bilo moguće bez potpore moje obitelji, najbližih suradnika mr. sc. Ivane First, Jasmine Dlačić, mr. sc. Dine Lončarić i suautora poslovnih slučajeva, kao i doprinosa mnogih sponzora na čemu im od srca zahvaljujem.

Posebnu zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr. Marcelu Meleru, koji je bio motivator i dobronamjerni kritičar, i prof. dr. sc. Murisu Čičiću koji je svojim primjedbama i sugestijama pridonio koncipiranje ove knjige.

U Rijeci, veljača 2005.

Bruno Grbac

# KAZALO

## PREDGOVOR

<b>I. IZVORIŠTE I EVOLUCIJA MARKETINGA</b> .....	1
<b>1. POLAZIŠTA MARKETINGA</b> .....	2
1.1. Osobitosti tržišta .....	3
1.2. Struktura tržišta .....	8
1.3. Neskladi na tržištu .....	16
1.4. Sastavnice marketinga .....	22
1.5. Razmjena - osnova marketinga .....	29
Teze za raspravu .....	32
Internet vježbe: <a href="http://www.image-haddad.com">http://www.image-haddad.com</a> .....	33
<a href="http://www.t-mobile.hr">http://www.t-mobile.hr</a> .....	34
Slučaj: Plasman proizvoda tvrtke za prodaju računala Infoette d.o.o. ....	35
<b>2. EVOLUCIJA I NOVI TRENDVI</b> .....	36
2.1. Poslovne orijentacije i marketing .....	37
2.2. Utemeljenje marketing-koncepcije .....	42
2.3. Utjecaj novih veličina na marketing-koncepciju .....	46
2.4. Implementacija marketing-koncepcije .....	52
2.5. Nove relacije između subjekata na tržištu .....	56
2.6. Umrežavanje i budućnost marketinga .....	61
Teze za raspravu .....	67
Internet vježbe: <a href="http://www.hep.hr">http://www.hep.hr</a> .....	69
<a href="http://www.ventex.hr">http://www.ventex.hr</a> .....	70
Slučaj: Relationship marketing tvrtke za proizvodnju mliječnih proizvoda Mprodukt d.o.o. ....	71
SLUČAJ: Uvođenje marketing-koncepcije u tvrtku Energo d.o.o. ....	73

## II. PRILAGODAVANJE PROMJENAMA ..... 79

### 3. ANALIZA PROMJENA U MARKETING-OKRUŽENJU ..... 80

3.1. Odrednice marketing-okruženja .....	81
3.2. Analiza konkurencije .....	83
3.3. Analiza ekonomskog okruženja .....	86
3.4. Analiza trendova i dinamike tehnoloških promjena .	93
3.5. Analiza demografskog okruženja .....	99
3.6. Analiza političko-pravnog okruženja .....	106
3.7. Analiza društvenog i kulturnog okruženja .....	112
Teze za raspravu .....	116
Internet vježbe: <a href="http://www.podravka.hr">http://www.podravka.hr</a> .....	117
<a href="http://www.vlada.hr">http://www.vlada.hr</a> .....	118
Slučaj: Uvažavanje snaga okruženja u tvrtki Vrgoračka pivovara d.o.o. ....	119

### 4. PLANIRANJE MARKETING-AKTIVNOSTI ..... 121

4.1. Konceptija planiranja marketing-aktivnosti .....	122
4.2. Definiranje svrhe poslovanja – misije .....	126
4.3. Analiza situacije .....	131
4.4. Utvrđivanje marketing-ciljeva .....	136
4.5. Oblikovanje marketing-strategija .....	140
4.6. Implementacija marketinga .....	150
4.7. Kontrola marketing-aktivnosti .....	155
Teze za raspravu .....	160
Internet vježbe: <a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a> .....	161
<a href="http://www.pliva.hr">http://www.pliva.hr</a> .....	162
Slučaj: Organizacija marketinga u Prim banci .....	163

SLUČAJ: Uspostavljanje kontrolnog sustava marketinga u farmaceutskoj tvrtki "Jadran" - Galenski laboratorij d.d. Rijeka .....	165
---	-----

## III. ANALIZA DINAMIKE TRŽIŠTA ..... 171

### 5. ANALIZA TRŽIŠTA I PONAŠANJE POTROŠAČA ..... 172

5.1. Ponašanje potrošača proizvoda široke potrošnje ....	173
5.2. Utjecaj vanjskih čimbenika na ponašanje kupaca ...	176

5.3. Utjecaj unutarnjih čimbenika na ponašanje kupaca .....	188
5.4. Proces donošenja odluka o kupnji .....	194
5.5. Vrste procesa kupnje .....	199
Teze za raspravu .....	202
Internet vježbe: <a href="http://www.mcdonalds.hr">http://www.mcdonalds.hr</a> .....	204
<a href="http://www.mate.hr">http://www.mate.hr</a> .....	205
Slučaj: Uvažavanje krajnjih potrošača poduzetnice Ines Vrkljan .....	206

<b>6. TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE I PONAŠANJE U KUPNJI</b> .....	207
6.1. Specifičnosti poslovnog tržišta .....	208
6.2. Sudionici na poslovnom tržištu .....	211
6.3. Nacionalna klasifikacija djelatnosti .....	215
6.4. Klasifikacija proizvoda na poslovnom tržištu .....	218
6.5. Proces kupnje poslovnih kupaca .....	220
6.6. Kupovne situacije .....	224
6.7. Sudionici interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju) .....	227
Teze za raspravu .....	233
Internet vježbe: <a href="http://www.elektromaterijal.hr">http://www.elektromaterijal.hr</a> .....	234
<a href="http://www.ivex.hr">http://www.ivex.hr</a> .....	235
Slučaj: Uvažavanje želja, potreba i očekivanja kupaca poslovnog tržišta tvrtke Indpol d.d. ....	236

SLUČAJ: Zadovoljavanje potreba kupaca krajnje potrošnje u hotelima Tramontana i Bonaca .....	238
--	-----

<b>IV. SELEKCIJA TRŽIŠTA I INFORMACIJSKA OSNOVA</b> .....	245
---	-----

<b>7. SEGMENTACIJA, CILJNO TRŽIŠTE I POZICIONIRANJE</b> .....	246
7.1. Tržište i tržišni segment .....	247
7.2. Segmentacija tržišta .....	249
7.3. Izbor ciljnog tržišta .....	262
7.4. Pozicioniranje .....	265
7.5. Predviđanje prodaje .....	271
Teze za raspravu .....	277

Internet vježbe: <a href="http://www.redbullcroatia.com">http://www.redbullcroatia.com</a> .....	279
<a href="http://www.erstebank.hr">http://www.erstebank.hr</a> .....	280
Slučaj: Segmentacija tržišta i pozicioniranje turističke agencije Evion d.o.o. ....	281
<b>8. INFORMACIJSKA OSNOVA ZA MARKETING- ODLUKE</b> .....	283
8.1. Evolucija informacijske osnove .....	284
8.2. Marketing-informacijski sustav .....	286
8.3. Izgradnja baze podataka .....	288
8.4. Aktivnosti istraživanja tržišta .....	293
8.5. Proces istraživanja tržišta .....	298
Teze za raspravu .....	309
Internet vježbe: <a href="http://www.renault.hr">http://www.renault.hr</a> .....	310
<a href="http://www.saponia.hr">http://www.saponia.hr</a> .....	311
Slučaj: MIS tvrtke za proizvodnju cementa Cementmix d.o.o. ....	312
<b>9. METODE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA</b> .....	313
9.1. Vrste metoda istraživanja tržišta .....	314
9.2. Povijesna metoda .....	315
9.3. Metoda promatranja .....	316
9.4. Metoda ispitivanja .....	318
9.5. Eksperimentalna metoda .....	333
Teze za raspravu .....	336
Internet vježbe: <a href="http://www.gfk.hr">http://www.gfk.hr</a> .....	337
<a href="http://www.croata.hr">http://www.croata.hr</a> .....	338
Slučaj: Istraživanje tržišta tvrtke za proizvodnju čajnih peciva Užitek dana d.o.o. ....	339
SLUČAJ: Segmentacija bankarskog sektora u Actua banci .....	340
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	347
<b>POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA</b> .....	354
<b>POPIS SLIKA</b> .....	357
<b>POPIS GOSPODARSKIH SUBJEKATA SA WEB ADRESAMA</b> .....	360
<b>KAZALO POJMOVA</b> .....	364
<b>BILJEŠKA O AUTORU</b> .....	375
<b>SPONZORI</b> .....	376





IZVORIŠTE I EVOLUCIJA  
MARKETINGA

# I. IZVORIŠTE I EVOLUCIJA MARKETINGA

Tržište omogućava napredak ili preživljavanje samo onim gospodarskim i drugim subjektima koji se prilagođavaju njegovim zakonitostima. Tržišne su zakonitosti određene potrebama i željama potrošača. Na temelju toga, tržište je činitelj koji potiče nastajanje i razvoj samo onih subjekata koji su orijentirani na zadovoljavanje potreba i želja potrošača.

Još je davne 1776. godine Adam Smith<sup>1</sup> u knjizi "The Wealth of the Nations" napisao:

"... potrošnja je osnova i svrha ukupne proizvodnje, a interes proizvođača morao bi biti vezan za poticanje iste...". Trebalo je proći više od 200 godina da ova filozofija poslovanja bude prihvaćena. Naime, prema prvim počecima nove filozofije poslovanja nazvane marketing, pažnja gospodarskih i drugih subjekata usmjerena je prema potrošnji, odnosno u žarištu je interesa zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz ostvarenje dobiti. Ta koncepcija stalno evoluirala i današnji se oblici bitno razlikuju od prethodnih. Polazište marketinga raspravlja se u podpoglavlju 1.

Dosadašnje poslovne orijentacije svoju su osnovu imale u kapacitetima gospodarskih i drugih subjekata i bile u njihovoj funkciji. Danas i ubuduće, jedina mogućnost razvoja vezuje se za tržišnu orijentaciju u poslovanju. Za uspješnije i djelotvornije prilagođavanje nužno je istražiti utjecajne činitelje koji potiču i/ili ograničavaju razvitak.

Marketing-koncepcija svoje izvorište ima u poslovnoj orijentaciji u kojoj gospodarski i drugi subjekti svoje poslovanje temelje na uvažavanju i zadovoljavanju potreba i želja potrošača. Marketing-koncepcija nije neka druga definicija ili poimanje marketinga. To nije niti filantropska filozofija kojom se pomažu potrošači na teret ili štetu gospodarskih i drugih subjekata, već je to, kako navode Pride i Ferrell<sup>2</sup>, pristup prema kojemu se društvena i ekonomska opravdanost postojanja gospodarskog ili drugog subjekta svodi na zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz ostvarenje ciljeva pojedinog subjekta. U podpoglavlju 2. raspravlja se o evoluciji marketinga i novim trendovima u marketingu.

---

<sup>1</sup> Smith, A.: The Wealth of the Nations, book IV, Modern Library, New York, 1937., str. 625.

<sup>2</sup> Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: Marketing, concepts and strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 9.

# 1. POLAZIŠTA MARKETINGA

## CILJEVI

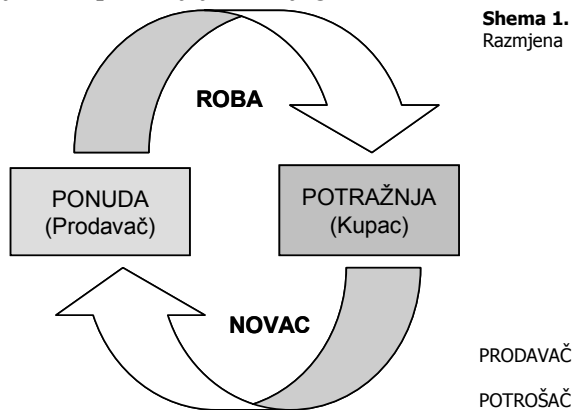
- Spoznati osobitosti i vrste tržišta.
- Objasniti tržišnu strukturu.
- Identificirati nesklade na tržištu.
- Analizirati funkcije marketinga.
- Utvrditi koristi koje osigurava marketing.
- Analizirati sastavnice marketinga.

## 1.1. OSOBITOST TRŽIŠTA

Tržište je mehanizam kojim se reguliraju odnosi u društvu. Njime se usklađuju odnosi između proizvodnje i potrošnje, to jest odnosi između ponude i potražnje. Tržište je svojom ulogom i značenjem vezano za razmjenu. Sve se okreće oko koristi koju jedan ima, a drugi nema, te je spreman za nju platiti ili dati nešto, što je možda značajno za trećega i tako dalje u krug. Razmjena je, naime, proces razmjenjivanja proizvoda između subjekata koji stvaraju i subjekata koji troše i time zadovoljavaju svoje potrebe.

Smatra se da se u razmjeni uključuju i subjekti iz proizvodnih, uslužnih, profitnih i neprofitnih subjekata. Radi se dakle o procesu gdje je predmet razmjene proizvod pod kojim se podrazumijeva fizički proizvod, usluga, ideja, manifestacija, mjesto i osoba. Navedeno se ističe iz razloga što će se u daljnjem tekstu koristiti pojam "proizvod" a rasprava vezivati za gospodarske i druge subjekte. U tekstu će se koristiti pojam "gospodarski i drugi subjekti", čime se u stvari naglašava da marketing nije samo vezan za profitne subjekte kao što su tvrtke, već i za neprofitne subjekte kao što su sportska udruga ili udruga za zaštitu životinja.

Proizvodnja koja je orijentirana na razmjenu putem prodaje i kupnje na tržištu naziva se robna proizvodnja. Robna proizvodnja odvija se u okviru robnog ili tržišnog gospodarstva. S obzirom da se na tržištu razmjena obavlja pomoću novca, u literaturi se koriste pojmovi robnovršano gospodarstvo, a odnosi koji se uspostavljaju na njegovu tržištu robnovršani odnosi. Prilikom razmjene javljaju se dvije strane: strana koja nudi i strana koja potražuje proizvode. Susretom tih dviju strana javlja se ekonomski i društveni odnos čiji se sadržaj naziva tržište. Tržište je ustvari ekonomski odnos između sudionika u razmjeni. Tržište predstavlja takvu relaciju između prodavača<sup>3</sup> i potrošača<sup>4</sup> koja se vezuje za razmjenu roba



<sup>3</sup> Pod prodavačem se podrazumijeva gospodarski ili drugi subjekt koji plasira svoje proizvode ili usluge na tržište s ciljem da ostvari razmjenu. Prodavač je i proizvođač namještaja, ali i neprofitna udruga za očuvanje baštine kastavštine (područje iznad Rijeke).

<sup>4</sup> U nastavku teksta koristit će se pojam potrošač pod kojim se podrazumjevaju pravne i fizičke osobe koji kupuju proizvode za vlastitu potrošnju. Iznimno za poslovno tržište koristiti će se pojam kupac jer se radi u pravnim osobama koje kupuju proizvode za daljnju proizvodnju. Detaljna rasprava uslijedit će u poglavljima 5. i 6.

posredstvom novca (shema 1).

Odnosi ponude i potražnje na tržištu dobivaju svoju rezultantu u cijeni proizvoda koja predstavlja novčani izraz postignute vrijednosti.

OSNOVA  
TRŽIŠTA

Dakle, u poimanju tržišta tri kategorije čine osnovu: ponuda, potražnja i cijene, iako pojedini autori proširuju kriterije i uvode nove elemente pri obradi tržišta, dok neki smatraju da se tržište niti ne može definirati zbog svoje složenosti.

Tržište je složeni ekonomski mehanizam koji se pojavljuje, razvija i poprima različite oblike, funkcije i ulogu u društvu. Tržište je postalo činitelj s kojim u razvojnoj politici računaju svi sudionici gospodarskih zbivanja. Moderni gospodarski sustavi ne susreću se više s problemom kako proizvoditi, već s problemom plasmana, a plasman se efektuira na tržištu.

Za razliku od situacija u prošlosti, u razvijenoj robnoj proizvodnji kupci neposredno ne poznaju karakteristike proizvodnje, kao što ni proizvođači neposredno ne poznaju potrošnju. Akteri ponude i potražnje informacije o mogućnostima nabave i mogućnostima prodaje pribavljaju na tržištu. Osnovne trendove sustava koji je tako konstruiran postavljaju kupci, koji preko svojih preferencija utječu na asortiman, kvalitetu i kvantitetu ponude.

Ekonomisti tržište promatraju s gledišta odnosa koji se na njemu uspostavljaju, i tada se najčešće poimanje tržišta susreće kao "sveukupnost odnosa ponude i potražnje koji na određenom mjestu i u određeno vrijeme utječu na prodaju pojedinih proizvoda i skup svih ustanova, područja i uređaja koji omogućavaju organizirani i stalni kontakt između potrošača i prodavača"<sup>5</sup>. Ukupnost odnosa ponude i potražnje usuglašava se posredstvom tržišta, pa se tržište javlja kao veliki automatski regulator. Tržište omogućava da jedno dobro bude zamijenjeno drugim.

Nema jednoobraznog definiranja tržišta što je, kako ističe Baban<sup>6</sup>, i razumljivo kad se u vidu imaju uvjeti nastanka robne proizvodnje (tržište je povijesna kategorija), karakter vlasništva nad sredstvima za proizvodnju (tržište je društvena kategorija), stupanj gospodarskog razvitka (tržište je ekonomska kategorija), stupanj samostalnosti gospodarskih subjekata (tržište je slobodno ili ograničeno), ponašanje gospodarskih subjekata (tržište je psihološka kategorija).

Za potpunije razumijevanje tržišta skreće se pažnja na stavove više autora koji ukazuju na više komponenata tržišta, među kojima se posebno naglašavaju prostor, prodavači, kupci, proizvod, cijena, spremnost i mogućnosti kupca, reguliranost tržišta i drugo. Tako, na primjer, dvoje nositelja marketing-misli pod tržištem podrazumijevaju ukupnost osoba

SPREMNOST I  
MOGUĆNOSTI  
KUPCA

<sup>5</sup> Dragičević, A.: Leksikon političke ekonomije, Informator, Zagreb, 1983., str. 654.

<sup>6</sup> Baban, Lj.: Ekonomija tržišta, Školska knjiga, Zagreb, 1989., str. 97.



koje imaju potrebe (da zadovolje) i koje su spremne razmijeniti nešto od vrijednosti s prodavačima koji nude razne proizvode<sup>7</sup>, odnosno sve potencijalne kupce koji dijele neku određenu potrebu ili želju i koji bi mogli biti voljni i sposobni angažirati se u razmjeni kako bi zadovoljili tu potrebu i želju<sup>8</sup>.

POTREBE

U biti, pod tržištem se podrazumijeva ukupnost svih osoba i subjekata koji imaju potrebu ili želju za određenim proizvodom i koji su spremni i sposobni isti kupiti. Pojedina tržišta rezultat su potreba koje proizlaze iz svakodnevnih životnih situacija na poslu ili kući. Na primjer, potreba za dnevnim novinama implicira nastajanje tržišta dnevnih novina od Novog lista (<http://www.novolist.hr>) i Vjesnika (<http://www.vjesnik.hr>) do Večernjeg lista (<http://www.vecernji-list.hr>) i drugih tiskovina (slika 1). Druga tržišta proizlaze iz želja potrošača za, na primjer, nabavom praška za pranje rublja Faks Helizim od Saponije (<http://www.saponia.hr>) ili parfema marke Dior (<http://www.dior.com>), Nina Ricci, Escade ili drugih. Tržište može biti identificirano kao masovno tržište koje čine potrošači različite starosne dobi, statusa, primanja, zanimanja i slično. Masovno je tržište, primjerice, tržište automobila gdje se među prodavačima javlja čitav niz proizvođača osobnih automobila od Renaulta, Fiata i Volva (<http://cvb.hr>) do Mercedesa, Honde (<http://www.honda.hr>) i drugih.



IZVOR: Novi list

Slika 1.  
Prvi broj  
Novog Lista

Polazeći od postavke da tržište čini ukupnost svih osoba i subjekata koji imaju potrebu ili želju za određenim proizvodom i koji su spremni i sposobni isti kupiti, razlikuje se tržište potrošača, poslovno tržište, tržište trgovine i tržište ustanova.

**Tržište potrošača** je tržište na kojem se kao kupci javljaju fizičke osobe koje kupuju za vlastite potrebe ili za potrebe svojeg domaćinstva. Na primjer, otac kupuje trenirku Nike (<http://www.nike.com>) za svoju

TRŽIŠTE  
POTROŠAČA

<sup>7</sup> Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: Essentials of Marketing, A Global Managerial Approach, 8<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, 2000., str. 12.

<sup>8</sup> Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 13.

kćerkicu i za to je spreman izdvojiti 750 kuna ili kupuje igračku za rođendan u trgovinama Magma (<http://www.magma.hr>).

**Slika 2.**  
Autobus  
tvrtke  
Autotrans



POSLOVNO  
TRŽIŠTE



IZVOR: [www.autotrans.hr](http://www.autotrans.hr) (03.01.05)

obrađuje sirovina za proizvodnju cementa ili Autotrans (<http://www.autotrans.hr>) nabavlja dizel gorivo za autobuse (slika 2).

TRŽIŠTE  
TRGOVINE

**Tržište trgovine** je tržište na kojemu se javljaju trgovački gospodarski subjekti koji kupuju proizvode s ciljem da iste dalje preprodaju na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne potrošnje. Tako, na primjer, Elektromaterijal (<http://www.elektromaterijal.hr>) kupuje hladnjake iz Gorenja (<http://www.gorenjegroup.com/en/361>) da bi iste prodao preko maloprodajne mreže fizičkim osobama, ili kupuje rashladne sustave LTH (<http://www.lth.si>) kako bi iste prodao ugostiteljskim radnjama ili tvrtkama, tj. pravnim osobama.

**Slika 3.**  
Studenti  
Ekonomskog  
fakuleta Rijeka



TRŽIŠTE  
USTANOVA

IZVOR: [www.efri.hr](http://www.efri.hr) (03.01.05)

odnosno klasifikacija tržišta, značajna je s teorijskog, a posebno praktičnog pristupa ovladavanja specifičnostima i karakteristikama pojedinih tržišta.

**Poslovno tržište**, koje se često naziva i industrijskim tržištem, tržište je na kojemu se kao subjekti javljaju pravne osobe koje nabavljaju proizvode za daljnju proizvodnju. Na primjer, tvornica cementa Koromačno koja je u vlasništvu švicarskog koncerna Holcim (<http://www.holcim.com>)

nabavlja naftu od tvrtke INA-Rafinerija nafte Rijeka (<http://www.ina.hr>) kao pogonsko gorivo za peći u kojima se

**Tržište ustanova** čine razni subjekti kao bolnice, fakulteti, škole, domovi umirovljenika, vojarne i slično koje zbog proračunskog financiranja imaju limitirana sredstva i proizvode nabavljaju u velikim količinama kako bi po toj osnovi ostvarili najpovoljnije uvjete u nabavi (slika 3).

Tržišta se mogu promatrati s različitih aspekata, a polazeći od njihovih temeljnih osobitosti moguće ih je klasificirati. Podjela,

Razvrstavanje tržišta prema zajedničkim svojstvima u pojedine tipove naziva se tipologija tržišta. Do tridesetih godina u ekonomskoj literaturi tipologija tržišta temeljila se na uvažavanju tri tržišna stanja:

TIPOLOGIJA  
TRŽIŠTA

- slobodna konkurencija,
- monopolna konkurencija,
- državna intervencija.

Promjene u razdoblju koje slijedi nametnule su nova i sve složenija tržišna stanja, odnosno nove tipove tržišta. Danas se razlikuje čitav niz kriterija za tipologiju tržišta. Različiti autori odabiru različite kriterije za klasifikaciju tržišta, ali je u literaturi najprihvaćenija tipologija tržišta H. von Stackelberga. On je kao kriterij koristio broj sudionika u razmjeni i pritom razlikovao jednog, malo i mnogo potrošača, odnosno jednog, malo i mnogo prodavača. Stackelbergova klasifikacija prikazana je u (tablici 1).

Broj potrošača Broj prodavača	Mnogo	Malo	Jedan
Mnogo	Potpuna konkurencija	Oligopson	Monopson
Malo	Oligopol	Bilateralni oligopol	Kvazimonopson
Jedan	Monopol	Kvazimonopol	Bilateralni monopol

**Tablica 1.**  
Stackelbergova  
klasifikacija  
tržišta

POTPUNA  
KONKURENCIJA

OLIGOPOL

MONOPOL

OLIGOPSON

BILATERALNI  
OLIGOPOL

KVAZIMONOPOL

MONOPSON

KVAZIMONOPSON

BILATERALNI  
MONOPOL

KLASIFIKACIJA  
TRŽIŠTA

IZVOR: Stackelberg, von H.: The Theory of the Market Economy, The Dryden Press, New York, 1952., str.

Tako se, na primjer, u situaciji kad se na tržištu pojavi mnogo prodavača i mnogo potrošača govori o potpunoj konkurenciji. U situaciji kad na tržištu djeluju jedan potrošač i jedan prodavač, govori se o bilateralnom monopolu. Druge ekstremne situacije javljaju se kad se na tržištu pojavi mnogo potrošača i jedan prodavač u slučaju monopola, dok je monopson obrnuta situacija s jednim kupcem i mnogo prodavača.

Široko je prihvaćena i klasifikacija tržišta koja kao kriterije uzima broj sudionika, elastičnost potražnje (cjenovnu i dohodnu) te križnu elastičnost potražnje. Njezin autor S. Weintraub na osnovi navedenih kriterija razlikuje potpunu konkurenciju, monopol, oligopol i ograničenu konkurenciju. U literaturi se nalazi još niz kriterija za izvođenje tipologije. Vrlo bogati prikaz kriterija za tipologiju tržišta, njih čak 19 od vrsta roba, preko oblika konkurencije do međunarodnih plaćanja, nudi se u radu Babana<sup>9</sup>. Za daljnja razmatranja drži se važnim uvažiti tipologiju tržišta na

<sup>9</sup> Baban, Lj.: op. cit., str. 116 - 121.

osnovi vrste veza ili odnosa među partnerima koji sudjeluju u razmjeni. Navedena tipologija ne izučava samo veze i odnose između sudionika ponude, odnosno potražnje, već i veze i odnose među prodavačima i među kupcima. Prema vrsti tržišnih veza među partnerima koji sudjeluju u razmjeni razlikuje se, pored potpuno konkurentskog i monopolskog tržišta, i ograničeno konkurentsko tržište.

Tržište može biti ograničeno od strane duopola ili oligopola, ograničeno diferenciranjem proizvoda, odnosno diferenciranom prodajom, te ograničeno od strane države<sup>10</sup>.

#### PERFEKTN KONKURENCIJA

Perfektna konkurencija predstavlja idealno tržište, dok je monopolno tržište njegova suprotnost. Potpuno konkurentsko tržište podrazumijeva postojanje mnogo prodavača i mnogo potrošača, gdje utjecaj na cijenu nije moguć. Suprotno tome, dominacija jednog prodavača ili kupca, monopola ili monopsona uvjetuje neelastičnost potražnje, nesupstitibilnost proizvoda i diktirane cijene. Između ova dva ekstrema nalaze se ostali imperfektni oblici tržišta.

#### IMPERFEKTN KONKURENCIJA

Imperfektna konkurencija vezuje se za veći broj sudionika na strani ponude čiji su proizvodi slični. Na taj način sudionici na strani ponude nisu u mogućnosti zauzimati veći tržišni udio, a niti svojim potezima bitnije utjecati na ostale sudionike iz svoga okruženja.

Najzastupljeniji je oblik konkurencije u današnjem gospodarskom trenutku imperfektna konkurencija ili ograničena konkurencija. Stanje na takvom tržištu karakteriziraju elementi perfektne konkurencije i elementi monopola. Takvo tržišno stanje implicira međusobnu konkurenciju tvrtki unutar određene skupine, što ima utjecaj na potražnju za proizvodima određene tvrtke. S druge strane, ono sadrži i elemente monopola, budući da svaki gospodarski subjekt gradi ponudu koja se po nečemu razlikuje od ponude ostalih gospodarskih subjekata.

Dakle, analiza temeljnih osobitosti tržišta ukazuje da osnovu tržišta čini razmjena, odnosno susretanje prodavača i potrošača. Pritom se javlja ekonomski i društveni odnos čiji se sadržaj naziva tržište. Tržište omogućuje da jedna stvar bude zamijenjena drugom, a danas je najzastupljeniji tip tržišta s imperfektnim konkurentskim karakteristikama.

## 1.2. STRUKTURA TRŽIŠTA

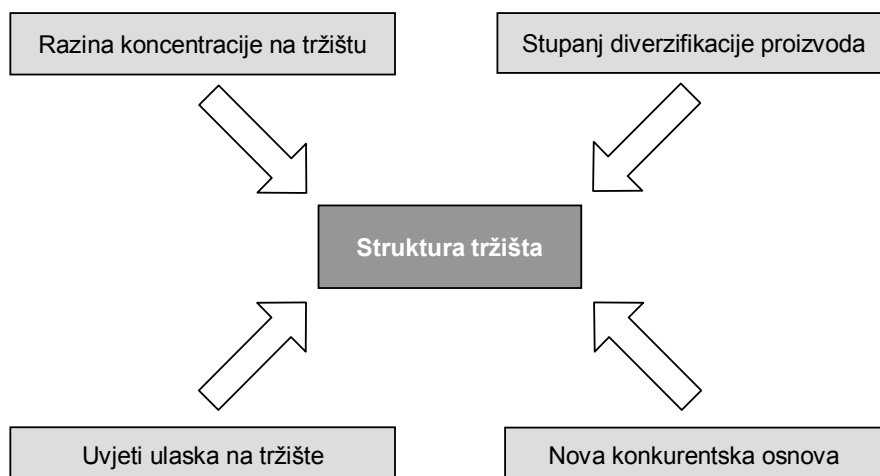
Konkurentska stanja pod utjecajem su čitavog niza činitelja od potrošača, prodavača i dobavljača do gospodarskih subjekata koje

<sup>10</sup> Černe, F.: Tržište i cijene, Informator, Zagreb, 1996., str. 22.

ulaze/izlaze na tržište. Navedeni i drugi subjekti generiraju karakteristike tržišta, odnosno utječu na strukturu tržišta, tj. njegov sastav i ustroj. Tržišna struktura dinamička je veličina kojoj pečat daju stalni ulasci i izlasci na tržište. Raspravljati o strukturi tržišta moguće je na više osnova, pri čemu pojedini autori uključuju manje a drugi više kriterija<sup>11</sup>. Današnje okruženje modificira uvjete djelovanja na tržištu te se tržište može strukturirati uvažavajući sljedeće kriterije<sup>12</sup> (shema 2):

STRUKTURA  
TRŽIŠTA

- razinu koncentracije na tržištu,
- uvjete ulaska na tržište,
- stupanj diferencijacije proizvoda,
- novu konkurentsku osnovu.



**Shema 2.**  
Struktura tržišta

**Razina koncentracije na tržištu.** Strukturu tržišta moguće je analizirati ovisno o razini koncentracije na tržištu. Razina koncentracije na tržištu ovisna je o broju sudionika na tržištu. Najprikladnija mjera koncentracije vezuje se za ukupni broj gospodarskih i drugih subjekata koja kontroliraju određeno tržište. Razina koncentracije može biti veća ili manja ovisno o broju sudionika na tržištu i ona određuje razinu konkurencije.

RAZINA  
KONCENTRACIJE  
NA TRŽIŠTU

<sup>11</sup> Tako na primjer Ljubomir Baban razlikuje više kriterija i to; vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju, razvoj proizvodnih snaga, namjena proizvoda, homogenost proizvoda, stupanj inovacije proizvoda, broj gospodarskih subjekata na tržištu, stupanj otvorenosti tržišta, stupanj autonomije tržišnih subjekata, dominacija tržišnog subjekta i drugi.

<sup>12</sup> Baban, Lj.: op. cit., str. 290.



Veća koncentracija na tržištu vezana je za veći broj gospodarskih subjekata na tržištu, a manji broj gospodarskih subjekata na tržištu znači i manju konkurenciju. Tako npr. ako na tržištu proizvođača cipela postoji mali broj proizvođača cipela, tada postoji veća koncentracija tj. "sve je u rukama malog broja gospodarskih subjekata" i zbog toga postoji i manja konkurencija. Takva situacija određenim gospodarskim subjektima širi manevarski prostor za povećanje udjela na tržištu, povećanje cijena i time dobiti. Veća koncentracija posljedica je strateškog ponašanja gospodarskih subjekata usmjerena na veću diferencijaciju ponude i širenje prepreka za ulazak na tržište drugih gospodarskih subjekata. Tako su npr. proizvođači cipela Jelen (<http://www.jelen.com>), Valek (<http://www.cipele-valek.hr>), Ciciban (<http://www.ciciban.info>) i Toping (<http://toping.hr>) diferencirali

**Slika 4.**  
Dječja obuća  
tvrtke Ciciban



IZVOR: [www.ciciban.info](http://www.ciciban.info) (03.01.05)

svoju ponudu tako da su ponudili različite modele cipela za sezone proljeće/ljeto i jesen/zima i to kako za djecu, tako i za odrasle (slika 4). Proizvođač cipela Borovo (<http://www.borovo.hr>) u predratnim je godinama postavio visoke prepreke za ulazak novih gospodarskih subjekata efektima ekonomije obujma. Efekti ekonomije obujma omogućili su da cijena koštanja obuće bude niska i cijene na tržištu vrlo konkurentne. Takvo ponašanje u prošlosti bilo je poticano mjerama ekonomske politike od strane mnogih vlada, koje su kroz veličinu gospodarskih subjekata i njihovu koncentraciju pokušale graditi uspješno gospodarstvo. Međutim, takva politika nije u potpunosti ispunila očekivanja te su se javili nepovoljni trendovi.

Argumentacija za nepovoljne trendove vezane uz koncentraciju nalazi se i u činjenici da je 100 najvećih proizvodnih kompanija u prvoj polovici prošlog stoljeća, odnosno od 1906. do 1949. godine povećalo svoj output sa 16% na svega 22%, dok se do 1976. godine on praktički udvostručio na 42% , što bi uz uvažavanje jednakog trenda na kraju stoljeća 100 najvećih kompanija stvaralo 90% outputa, sa svim negativnim efektima koji se vežu za velike gospodarske subjekte<sup>13</sup>.

Vlade većine zemalja zapadne Europe nezadovoljne rezultatima dotadašnjeg napretka inoviraju svoju ekonomsku politiku i u sedamdesetim godinama potiču razvitak gospodarskih subjekata manjih

<sup>13</sup> Samuels, J.M. – Morrish, P.A.: An Analysis of Concentration, u Levicki, C., (Ed.), Small Business Theory and Practice, Croom Helm, London, 1984., str. 19 – 41.

dimenzija. Cilj takve ekonomske politike bio je smanjenje razine koncentracije i povećanje konkurencije. Time se težilo povećanju zapošljavanja, stvaranju novih proizvoda, usavršavanju proizvodnje, ubrzanju tehnološkog razvoja, a kao zbirni rezultat očekivalo se racionalnije poslovanje. Navedenim procesi koncentracije nisu zaustavljeni, ali su u svakom slučaju usporeni i izgubili su imidž "*modus vivendi*"<sup>14</sup>, a poduzetnička ekonomija dobiva novi zamah.

**Uvjeti ulaska na tržište.** Drugi kriterij po kojemu je moguće promatrati strukturu tržišta su uvjeti ulaska na tržište. Uvjeti ulaska na tržište su zapravo prepreke koje sputavaju ulazak na tržište novim i potencijalnim konkurentima. Prepreke za ulazak na tržište može se promatrati kao sprječavanje ulaska i kao ograničavanje djelovanja na tržištu, tj. potiskivanje s tržišta.

Sprječavanje i ograničavanje ulaska na tržište provodi se raznim preprekama. Najznačajnije prepreke vezuju se za ekonomiju obujma, autoritativne prepreke, financijske prepreke i proizvodno ekonomske prepreke.

Izvori koji generiraju ove tipove prepreka odnose se na akumulirane sklonosti potrošača prema proizvodu i marki proizvoda ili tvrtki. Prepreke se ostvaruju i kontrolom koju provode gospodarski subjekti koji već djeluju na tržištu i to patentima, tehničkim unapređenjima i slično, te dominacijom i kontrolom nad distribucijskim kanalima. Tako npr. Adris grupa TDR (<http://www.adris.hr>) dominira u distributivnim kanalima za prodaju cigareta (slika 5).

Prepreke vezane za ekonomiju obujma rezultat su efikasnosti tvrtke, na osnovi obujma proizvodnje. Polazište je u relaciji da veća proizvodnja dovodi do nižih jediničnih troškova proizvodnje, što u konačnici rezultira nižim cijenama u odnosu na nove konkurente. S tim u svezi gospodarski subjekti koji ulaze na tržište moraju dostići približno jednaku proizvodnu razinu ili volumen proizvodnje koji je blizu tehnološki optimalne razine. Suvremeni tehnološki razvoj vezan za uvođenje informatičke tehnologije i sofisticirane opreme ove prepreke bitno snižava i omogućuje jednostavniji ulaz na tržište manjim gospodarskim

UVJETI ULASKA  
NA TRŽIŠTENOVI I  
POTENCIJALNI  
KONKURENTIULAZAK NA  
TRŽIŠTE

PREPREKE

IZVORI  
PREPREKAEKONOMIJA  
OBUJMAEFIKASNOST  
TVRTKE**Slika 5.**  
Vizija Adris  
grupeIZVOR: [www.adris.hr](http://www.adris.hr) (03.01.05)

<sup>14</sup> *Modus vivendi* označava "način života", Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990., str. 897.

subjektima sa suvremenom tehnologijom.

AUTORITATIVNE  
PREPREKE

Ograničenja koja proizlaze iz autoritativnih prepreka vezuju se na one troškove koje imaju novi konkurenti prilikom ulaska na tržište i izvan su njihove kontrole. Ta su ograničenja predmet normativne i konvencijske regulacije, što znači da su propisana zakonom, odlukama, rješenjima ili su stvar dogovora i zaključaka raznih udruženja i njihovih konvencija. Na primjer, u ove prepreke spadaju patenti, poslovne tajne, ograničenja u vezi raspolaganja osnovnim sirovinama i slično. Tako npr. proizvođači nafte okupljeni oko OPEC-a (<http://www.opec.org>) dogovaraju količine proizvodnje, čime se ustvari definiraju cijene sirove nafte na burzama. Rast cijena nafte tijekom kolovoza, koje su u kolovozu 2004. godine dosegle najviše razine od listopada 1990. godine, strukturalni je fenomen koji će imati dugotrajne posljedice za svjetsko gospodarstvo. Tako su npr. 20.08.2004. cijene sirove nafte ponovno skočile na robnim burzama u Europi, SAD-u i Aziji. U SAD-u je barel nafte prvi put prekoračio 48 dolara, a na azijskim je burzama dosegao gotovo 50 dolara.

Uporno visoke cijene nafte posljedica su političkih događanja u arapskome svijetu i činjenice da Organizacija zemalja izvoznica nafte (OPEC) ima teškoća u zadovoljavanju svjetske potražnje, koja bi prema procjenama Međunarodne agencije za energiju (IEA) u 2004. godini trebala porasti 3,2 posto, na 81,4 milijuna barela na dan te na 83,2 milijuna u 2005. godini<sup>15</sup>.

FINANCIJSKE  
PREPREKE

Financijske prepreke odnose se na nedostatak kapitala i to ne samo za investicijsku aktivnost i razvitak, već i za savladavanje ostalih prepreka. Značajne financijske prepreke vežu se i na nepovoljne kamatne stope s kojima su suočeni gospodarski subjekti koji ulaze na tržište. Veće kamate povezane su s većim rizikom davatelja kredita zbog čestih neuspjeha i propadanja novih gospodarskih subjekata.

ODLUKA O  
ULAZU NA  
TRŽIŠTE

Prilikom definiranja odluka o ulazu na tržište, gospodarski i drugi subjekti vrednuju kapacitete s kojima se nastupa i s kojima se mogu anulirati prepreke, te se valorizira diferencirani pristup u odnosu na gospodarske i druge subjekte koji već djeluju na tržištu. Gospodarski i drugi subjekti koji ulaze na tržište moraju, dakle, posjedovati kapacitete i resurse tolikog obujma i kvalitete da mogu izbjeći, odnosno anulirati prepreke tržišta. Uvjete ulaska na tržište s tim u vezi ne treba promatrati samo kao ograničavajući činitelj, već i kao poticaj za razvitak. Kao poticajni činitelj uvjeti ulaska na tržište značajni su posebno za one gospodarske subjekte koji vezuju svoj napredak za diferenciranje proizvoda, o čemu će biti riječi u nastavku.

<sup>15</sup> Cf. 1) <http://www.hrt.hr/vijesti/arhiv/HRT0016.html> (02.08.2004.),

2) <http://www2.dw-world.de/croatian/nachrichten/2.59180.1.html> (02.08.2004.)

**Diferenciranje proizvoda.** Diferenciranje proizvoda treći je kriterij po kojemu se izučava struktura tržišta. Diferenciranje proizvoda vezuje se za sposobnost gospodarskih subjekata da razviju proizvod s takvim karakteristikama koje se razlikuju od proizvoda konkurenata. Diferencijacija proizvoda ima vrijednost samo u slučaju kad je ona uočena i prihvaćena od potrošača, a ne u slučajevima kad proizvod, iako različit od drugih, nema potražnju na tržištu. Tako je npr. tvrtka Euromodul (<http://www.euromodul.hr>), koja proizvodi komunalnu opremu, ponudila gradskim vlastima kao kupcima komunalne opreme nova rješenja za autobusne i tramvajske čekaonice. Autobusne i tramvajske stanice za gradski i prigradski promet sada se mogu vidjeti u svim većim gradovima u Hrvatskoj, ali i u ostalim susjednim zemljama. Proizvod nova autobusna čekaonica ne samo što je napravljena od novog materijala (prokrom-nehrđajući čelik), nego je i moderno dizajnirana i vrlo je funkcionalna, a što je najbitnije kao takva je prihvaćena od potrošača (slika 6).

DIFERENCIIRANJE  
PROIZVODA**Slika 6.**  
Autobusne  
čekaonice i  
kiosci tvrtke  
EuromodulIZVOR: [www.euromodul.hr](http://www.euromodul.hr) (03.01.05)

Funkcionalne su vrijednosti proizvoda važne, ali današnjem kupcu značajne su i druge karakteristike proizvoda koje će zadovoljiti njegove potrebe i želje za razlikovanjem. Utvrditi što kupci žele, a zatim razviti proizvod koji će zadovoljiti njihova očekivanja, vrlo je složen posao opterećen mnogim poteškoćama.

Aдекватno rješenje proizlazi iz tržišno orijentiranog procesa kreiranja proizvoda koji se bazira na pronalaženju, utvrđivanju i uvažavanju potreba potrošača, te kreiranju proizvoda koji zadovoljavaju očekivanja potrošača. Raznovrsnost potreba potrošača uvjetuje segmentaciju tržišta, pri čemu se nužno istražuju i motivi kupnje. Naime, kupci ne kupuju uvijek ono što trebaju, već potrebe često proizlaze i iz motiva. Stvaranje proizvoda koji zadovoljavaju očekivanja potrošača ostvaruje se stalnim inoviranjem, ali i *pre* i *post* prodajnim uslugama koje prate proizvod. Diferencijacija proizvoda ostvaruje se i cijenom, međutim njen učinak često nije značajan jer se lako imitira, odnosno konkurent vrlo lako odgovara protumjerom. Diferencijacija proizvoda kao element strukture tržišta posebno dolazi do izražaja u uvjetima nove konkurencije, o kojoj se raspravlja razmatranjem nove konkurentske osnove u nastavku.

TRŽIŠNO  
ORIJENTIRANI  
PROCES

**Nova konkurentska osnova.** Nova konkurentska osnova nameće nova pravila ponašanja na tržištu i po tome predstavlja četvrti kriterij po kojemu se istražuje struktura tržišta. Novu konkurentsku osnovu

NOVA  
KONKURENTSKA  
OSNOVA

karakterizira uvažavanje ekonomije vremena, fleksibilnost, poduzetništvo i usmjerenost na kupca.

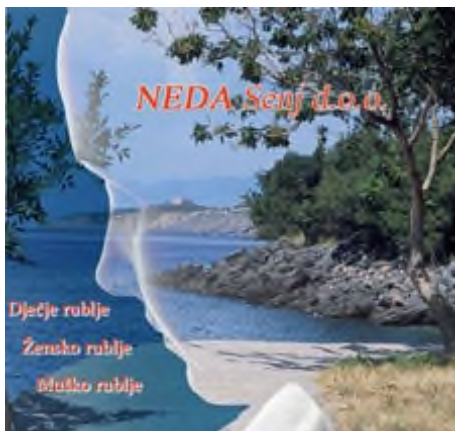
Za strukturu tržišta nisu značajni samo broj i relativni odnos većih i manjih gospodarskih subjekata, već i odnos između gospodarskih subjekata koja se brzo razvijaju i gospodarskih subjekata koja se sporije razvijaju. Gospodarski subjekti koji se brzo razvijaju realociraju resurse od djelatnosti koje su neperspektivne prema brzo rastućim djelatnostima. Takve gospodarske subjekte karakterizira fleksibilnost u poslovanju, uvažavanje ekonomije vremena i aktivan odnos prema modifikaciji starih i razvoju novih proizvoda. Međutim, ni njihov razvoj nije neograničen.

Naime, poslovne aktivnosti dinamičkih i drugih gospodarskih subjekata ne mogu se bezgranično širiti, one su tržišno limitirane. Gospodarski subjekti da bi preživjeli istiskuju jedni druge. Najprilagođeniji opstaju i napreduju, a ostali stagniraju ili propadaju. Ovaj evolucijski proces Henderson objašnjava Gauseovim načelom koje ukazuje da u poslovanju, kao i u prirodi, svaki od konkurenata mora biti dovoljno različit da bi ostvario prednost<sup>16</sup>. Kako poslovna aktivnost može kombinirati proizvodne činitelje na različite načine, uvijek će postojati mogućnosti i putovi za napredak. U traženju tih putova sudionici na tržištu usmjeravaju se prema specijaliziranim tržištima, fragmentiranim tržištima i tržištima orijentiranim na količine.

Ovo je doba "nove" konkurencije koja se temelji na konkurenciji u stvaranju novih proizvoda, za razliku od "stare" konkurencije koja se bazirala na cjenovnoj konkurenciji. U uvjetima "stare" konkurencije prednost se ostvarivala na osnovi učinaka ekonomije obujma, jasno precizirane hijerarhije upravljanja i uz isticanje funkcije administrativne kontrole. U uvjetima "nove" konkurencije prednost se ostvaruje na osnovi znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti s kupcima i vjernosti potrošača.

**Na specijaliziranim tržištima** djeluje onoliko gospodarskih subjekata koliko ima potencijalnih varijabla za diferencijaciju njihove ponude koju kupci prihvaćaju. Specijalizacija je dobar izbor za gospodarske subjekte koji nemaju snage zadovoljiti potrebe

**Slika 7.**  
Web stranica  
tvrtke Neda  
Senj



SPECIJALIZIRANA  
TRŽIŠTA

IZVOR: [www.neda-senj.hr](http://www.neda-senj.hr) (03.01.05)

<sup>16</sup> Henderson, B.D.: The Origin of Strategy, Harvard Business Review, 1989., 67, 6, str. 139 -143.

šireg kruga potrošača i riješiti sukobe s većim brojem konkurenata. S obzirom da se zahtjevi potrošača stalno mijenjaju, gospodarski subjekti neprestano povećavaju svoju fleksibilnost i prilagođavaju se zahtjevima potrošača, te na toj osnovi pridonose nastanku novih specijaliziranih tržišta.

Tako se npr. tvrtka Neda (<http://www.neda-senj.hr>) specijalizirala za proizvodnju donjeg rublja od pamuka. U proizvodnom programu ima kompletnu liniju donjeg rublja za sve uzraste od djece do odraslih, i to u više modela. Proizvode prodaju na domaćem i inozemnom (slika 7). Tvrtka Ghetaldus (<http://www.ghetaldus.hr>) specijalizirala se za optiku i tržištu nudi veliki izbor okvira, stakla za naočale i leća.

Djelovanje na specijaliziranom tržištu omogućava suvremena tehnologija. Pomoću novih tehnologija proizvodi se sve više, ali u sve manjim serijama. Prema jednom izvoru danas se 75% svih strojno obrađenih dijelova izrađuje u serijama manjim od 50 komada<sup>17</sup>. Efekti specijalizacije prepoznaju se po reakciji potrošača koji su spremni platiti i veću cijenu za diferencirani proizvod.

**Fragmentirano tržište** karakterizira veliki broj malih mikro tržišta na kojima su promjene stalne i brze. Njima se mogu prilagoditi samo uspješne tvrtke koje se stalno prilagođavaju zahtjevima potrošača, pri čemu uspjeh neće toliko ovisiti o snižavanju troškova, koliko o minimiziranju vremena potrebnog za razvoj i plasman novog proizvoda. Razlog takva stava leži u činjenici da se životni ciklus proizvoda stalno skraćuje. Time se Schumpeterov tip konkurencije konkurencije kroz inovaciju proizvoda i proizvodnog procesa proširuje na novu dimenziju konkurencije konkurenciju vremena potrebnog za zadovoljavanje potražnje na tržištu.

FRAGMENTIRANO  
TRŽIŠTE

Iz tih razloga tvrtke napuštaju pristup koji je bio namijenjen prosječnom kupcu i stvaranju proizvoda "za svih", a daleko se više usmjeravaju na stvaranje proizvoda za manja mikro tržišta. Tržišna struktura ostaje fragmentirana pod jakim utjecajem ulaska novih tvrtki i izlaska drugih. Nove tvrtke ulaze u svoju nišu, tu se pozicioniraju i neko vrijeme izbjegavaju izravne sukobe s konkurentima. Stalne promjene utječu na potrebu prilagodbe; gospodarski subjekti koji ne uspiju izlaze, a na njihovo mjesto ulaze novi s novim proizvodima i tako "*in continuo*"<sup>18</sup>.

**Tržišta orijentirana na količine.** Profitabilno djelovanje na pojedinim tržištima omogućeno je samo investiranjem u povećanje kapaciteta. Takva tržišta orijentirana su na količine. Njih karakteriziraju ograničene mogućnosti razvitka, a ekonomija obujma značajna je samo do

TRŽIŠTA  
ORIJENTIRANA  
NA KOLIČINE

<sup>17</sup> McKenna, R.: Marketing in an Age of Diversity, Harvard Business Review, 1988., 66, 5, str. 88.

<sup>18</sup> In continuo - neprekidno, stalno, Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990., str. 580.

određenih dimenzija. Niti jedan gospodarski subjekt na tom tržištu ne može ostvariti presudnu konkurentsku prednost osvajanjem značajnijeg tržišnog udjela.

Nepovoljni trendovi i izlazak iz takve situacije rješavaju se smanjenjem troškova, uz financijsku pomoć države kako bi se zadržala zaposlenost kapaciteta. Država svojom intervencijom povećava troškove izlaska s tog tržišta. Tržište ima oligopolsku strukturu u kojoj manji broj gospodarskih subjekata svjesno smanjuje kapacitete kako bi zadržali cijene.

KONKURENTSKE  
PREDNOSTI

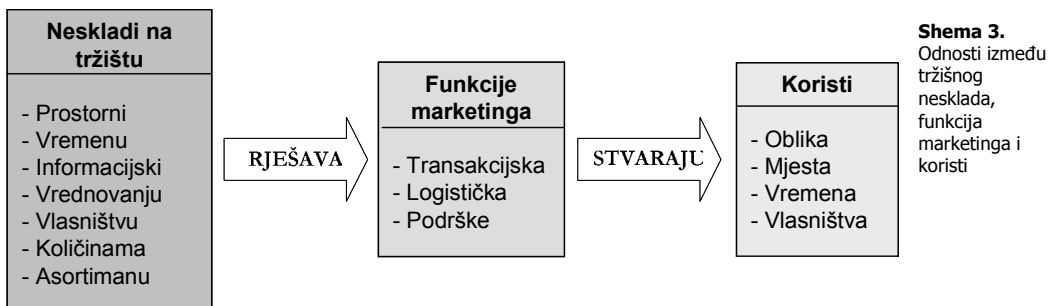
Na tržištima koja zahtijevaju poslovanje u većem opsegu favoriziraju se koncentracije u pojedinim djelatnostima, a gospodarski subjekti svojom aktivnošću istražuju mogućnosti stjecanja jake pozicije pri čemu su granični konkurenti u dužem vremenu prisiljeni napustiti to tržište. Konkurentске prednosti na ovom tržištu ostvaruju se volumenom proizvodnje, a razlike u sposobnosti ostvarivanja prihoda moguće je tražiti samo kroz povećanje tržišnog udjela. Tržište orijentirano na količine svakako je tržište gdje dominiraju prednosti na osnovi ekonomije troškova, efekti na osnovi akumuliranog iskustva, kao i serijska proizvodnja, odnosno ekonomija obujma.

### 1.3. NESKLADI NA TRŽIŠTU

NESKLADI NA  
TRŽIŠTU

U suvremenom gospodarstvu kupci, odnosno njihove potrebe i želje definirane kao potražnja, predstavljaju pokretača proizvodnje. Na tržištu se procesom razmjene raspodjeljuju proizvodi. Zatvaranje kruga, od iskazanih potreba i želja do njihovog zadovoljenja, pod utjecajem je nesklada koji se rješava marketingom. Nesklad je posljedica situacije u kojoj prodavač i njegova ponuda nisu usklađeni s potrebama potrošača. Neusklađenost ili nesklad javlja se u ponekoj od karakteristika koje su značajne za uspješno odvijanje razmjene. Ta neusklađenost nazvana "neskladi na tržištu" uspješno se rješava marketingom. Marketing rješava nesklad na tržištu s više funkcija, što u konačnici rezultira koristima koje ostvaruju oba subjekta na tržištu i onaj koji nudi i onaj čije se potrebe zadovoljavaju. Odnosi između tržišnog nesklada, funkcija marketinga i koristi prikazani su na (shemi 3) i raspravljaju se u nastavku.





Nesklad se javlja u procesu zadovoljavanja potreba. Kupci kao nositelji potražnje imaju jedna ograničenja i mogućnosti, dok gospodarski i drugi subjekti kao nositelji ponude imaju druga ograničenja i mogućnosti. Posebno su uočljivi sljedeći neskladi: prostorni nesklad, nesklad u vremenu, informacijski nesklad, nesklad u vrednovanju, nesklad u vlasništvu, nesklad u količinama i neravnomjernost u asortimanu<sup>19</sup>.

**Prostorni nesklad** između proizvođača i potrošača nastaje zbog prostorne razdvojenosti. Proizvođači su locirani na nekoliko lokacija, a kupci na velikom broju lokacija. Tako npr. proizvođač cementa Našice cement (<http://www.nasicecement.hr>) svoje sjedište ima u jednom gradu, a potrošači koji trebaju cement nalaze se u većim i manjim gradovima širom zemlje (slika 8).

**Nesklad u vremenu** proizlazi iz nemogućnosti/ nezainteresiranosti potrošača da se troše proizvodi odmah nakon proizvodnje. Navedeno nameće potrebu za skladištenjem i transportom proizvoda u vrijeme kada je potražnja prisutna. Tako npr. osobe koje idu na godišnji odmor na more trebaju kupaće kostime tijekom ljeta, a proizvođači tih proizvoda, kao što je Lisca (<http://www.lisca.si>), moraju organizirati proizvodnju kroz čitavu godinu, uskladištit i plasirati ih pred početak ljeta i godišnjih odmora.

**Informacijski nesklad** javlja se zbog nepoznavanja potreba potrošača, kao i zbog neinformiranosti potrošača o proizvodnim mogućnostima i proizvodnom/prodajnom programu prodavača. Tako npr. proizvođač poštanskih kuverta nema informaciju da kupci traže poštanske



IZVOR: [www.nasicecement.hr](http://www.nasicecement.hr) (03.01.05)

PROSTORNI  
NESKLAD

**Slika 8.**  
Ponuda tvrtke  
Našicecement

NESKLAD U  
VREMENU

INFORMACIJSKI  
NESKLAD

<sup>19</sup> McCarthy, E.J. - Perreault, W.D.Jr.: Basic Marketing, A Managerial Approach, Irwin, Chicago, 1990, str. 20.



kuverte "s prozorčićem", ili situacija kad kupci trebaju poštanske kuverte "s prozorčićem" i ne znaju da se mogu nabaviti od drugog proizvođača kao što je Lipa Mill (<http://www.lipamill.hr>) na drugoj lokaciji u gradu.

NESKLAD U  
VREDNOVANJU

**Slika 9.**  
Kravate  
tvrtke  
Potomac



IZVOR: [www.croata.hr](http://www.croata.hr) (03.01.05)

**Nesklad u vrednovanju** nastupa iz razloga što proizvođači vrednuju proizvode na osnovi troškova i konkurentnih cijena, dok kupci vrednuju proizvode na osnovi ekonomske koristi i kupovne moći. Tako će npr. proizvođač kravata vrednovati kravate ovisno o količini utrošenog materijala, energije i rada, ugrađujući u cijenu i troškove dizajniranja, promocije i drugih troškova. Proizvođač, kao što je Croata (<http://www.croata.hr>), vrednovat će svoje kravate i uvažavajući cijene koje imaju konkurenti. S druge strane, za kupca je bitno koliko mu ta kravata vrijedi kao ukrasni i funkcionalni predmet uz garderobu, kao i kakva je njegova spremnost da kupi skuplju ili jeftiniju kravatu (slika 9).

NESKLAD U  
VLASNIŠTVU

**Nesklad u vlasništvu** nastaje kao posljedica vlasništva nad proizvodima kojima raspoložu prodavači, a koje ne namjeravaju trošiti već prodati. S druge strane, prisutna je težnja potrošača za vlasništvom nad proizvodima koji njima trebaju, a koje oni ne posjeduju dok se ne obavi čin kupnje. Tako je npr. proizvođač *softwarea* napravio novi računalni program za određenu skupinu potrošača koja se bavi ugostiteljstvom. Vlasnici ugostiteljskih radnji trebaju takav program koji će im omogućiti brzu i točnu evidenciju prometa u ugostiteljskom lokalu. Tek činom predaje računalnog programa i instaliranjem na računalo vlasnika ugostiteljskog obrta, te njegovim plaćanjem, smatra se da je anuliran nesklad u vlasništvu.

**Slika 10.**  
Asortiman  
sladoleda  
tvrtke Ledo



NESKLAD U  
KOLIČINAMA

IZVOR: [www.ledo.hr](http://www.ledo.hr) (03.01.05)

**Nesklad u količinama** javlja se iz razloga što prodavači/proizvođači teže proizvodnji velikih količina kako bi postigli učinke ekonomije obujma, a kupci kupuju i troše jedan komad proizvoda ili eventualno manje količine. Tako npr. proizvođač industrijskog sladoleda Ledo (<http://www.ledo.hr>) nastoji

proizvesti najveće moguće količine sladoleda u raznim vrstama pakiranja jer će time zaposliti kapacitete i ostvariti najniže jedinične troškove (slika 10). Kupci imaju drugu logiku. Oni kupuju obično jedan sladoled i nisu zainteresirani za problem količine. Naime, jednim sladoledom zadovoljavaju svoju potrebu toga dana, a sutra mogu željeti dva i više sladoleda ili niti jedan.

**Nesklad vezan za neravnomjernost u prodajnom programu** proizlazi iz činjenice da su prodavači usmjereni prema specijalizaciji i proizvodnji uskog proizvodnog programa, a kupci traže ponudu širokog proizvodnog programa i nisu zainteresirani za izvor ponude. Za kupca je svejedno radi li se o jednom izvoru tj. prodavaču ili više njih; za kupca je bitno da ima na izbor širi prodajni program. Tako se npr. proizvođači hladnjaka kao što je Rade Končar (<http://www.koncar.hr>) teže specijalizirati u proizvodnji određene vrste hladnjaka, dok je kod potrošača prisutna želja da kod kupnje imaju na raspolaganju široki izbor, uključujući kapacitet, boju, oblik, veličinu, širinu i drugo, te nisu zainteresirani da li to dolazi od lokalnog, domaćeg ili stranog prodavača.

NESKLAD VEZAN  
ZA NERAVNOMJE-  
RNUST U  
PRODAJNOM  
PROGRAMU

Spomenute i druge nesklade uspješno se rješava marketingom. Marketing omogućava razmjenu između gospodarskih i drugih subjekata i potrošača tako da obje strane dobiju vrijednosti koje su očekivale. Potrošač dobiva proizvod na lokaciji koja mu odgovara i u vrijeme kada mu je potreban, a gospodarski subjekti ostvaruju odgovarajuću satisfakciju u obliku novca, odnosno dobiti koju su ostvarili prodajom. U tom se kontekstu razmjena tretira kao proces stvaranja koristi. Razmjenom se obje strane dovode u povoljniji položaj u odnosu na položaj koje su imale prije razmjene.

MARKETING

U rješavanju tržišnih nesklada marketing se koristi trima funkcijama<sup>20</sup>:

- transakcijskom funkcijom,
- logističkom funkcijom,
- funkcijom podrške.

**Funkcija transakcije** ustvari je kupovanje i prodavanje proizvoda koje se odvija između dva tržišna subjekta. Prodaja uključuje promociju proizvoda kroz ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, publicitet i unapređenje prodaje. Prodaja pomaže da se premoste prepreke vezane za percepciju i vlasništvo. Navedeno se ostvaruje tako da se kupcima omogući uočavanje postojanja proizvoda i njegove vrijednosti. Iz tih se razloga proizvodi izlažu i stavljaju na uvid kupcima. Kupovanje uključuje traženje i ocjenjivanje alternativne ponude. Kupovanjem se

FUNKCIJA  
TRANSAKCIJE

<sup>20</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 9.

rješava problem vlasništva nad proizvodima. S plaćanjem kupci postaju vlasnici i stječu dojam o vrijednosti koju su kupili.

**Slika 11.**  
Kišobrani  
tvrtke VIS K&G

LOGISTIČKA  
FUNKCIJA



IZVOR: [www.vis-kig.hr](http://www.vis-kig.hr) (03.01.05)

**Logistička funkcija** ostvaruje se skladištenjem i transportom proizvoda. Ta funkcija pomaže da se premoste prostorni i vremenski neskladi tako da proizvod bude na mjestu i u vrijeme kada to kupci traže. Naime, malo je vjerojatno da će veći broj potrošača imati potrebu ili želju kupiti kišobrane VIS K&G (<http://www.vis-kig.hr>) u lipnju, srpnju ili kolovozu, već će se proizvođač koncentrirati na proizvodnju tijekom godine i

usklađiti kišobrane kako bi spremno dočekaio veću potražnju koja obično nastupa početkom jeseni (slika 11).

**Slika 12.**  
Ekò otok  
tvrtke Čistoća

FUNKCIJA  
PODRŠKE



IZVOR: Čistoća d.o.o. (03.01.05)

**Funkcija podrške** uključuje financiranje razvoja proizvoda, držanje proizvoda i s tim u vezi preuzimanje rizika, osiguranje informacija s tržišta, definiranje standarda za vrednovanje proizvoda i vrednovanje proizvoda na temelju tih standarda. Navedeno se koristi za savladavanje

prostornog nesklada, savladavanje vremenskog nesklada, nesklada u percepciji te savladavanje vlasničkog i vrijednosnog nesklada.

Tako npr. komunalno društvo Čistoća iz Rijeke (<http://www.rijeka.hr>) stalno istražuje nove mogućnosti, te funkcijom podrške osigurava informacije za stvaranje nove ponude i financira razvoj novog proizvoda (slika 12). Rezultati istraživanja tržišta o potrebi servisiranja velikih spremnika za naftu i postrojenja INE rafinerije nafte u Urinju ukazali su na potrebu za čišćenjem i odvozom industrijskog otpada.

Marketing omogućuje da se savladavanjem tržišnih nesklada stvaraju koristi za oba sudionika na tržištu i one koji nude i one koji potražuju. Koristi imaju subjektivnu dimenziju, tj. za različite osobe (pojedince ili gospodarske i druge subjekte) određeni proizvodi imaju različitu vrijednost. Moguća je situacija da i za istu osobu i isti proizvod u

različito vrijeme postoji različita korist. Tako će npr. veću korist imati čaša ambalažirane prirodne vode za osobu koja je trčala po suncu i dehidrirala u odnosu na osobu koja je u to vrijeme ležala u hladu i odmarala se.

Više autora ukazuje da je potrebno razlikovati četiri vrste koristi<sup>21</sup>:

- korist oblika,
- korist mjesta,
- korist vremena,
- korist vlasništva.

**Korist oblika** realizira se stvaranjem proizvoda tako da ta ponuda odgovara potrebama i željama potrošača. Tako npr. tijesto za kruh, iako ima sličan oblik kao i gotov proizvod, nije korisno dok se iz njega ne proizvede kruh. KORIST OBLIKA

**Korist mjesta** realizira se plasiranjem ponude na mjesto gdje kupci trebaju proizvode. Npr. za pušača je od velike koristi mogućnost da kupi kutiju cigareta na dostupnom mjestu, a ne na mjestu koje je udaljeno nekoliko kilometara. KORIST MJESTA

**Korist vremena** ostvaruje se stvaranjem proizvoda upravo u vrijeme kada to kupci traže. Npr. za neku bi osobu od velike koristi bila nabavljena ulaznica za koncert prije održavanja koncerta, odnosno ona ne pruža nikakvu korist nakon što se koncert održi. KORIST VREMENA

**Korist vlasništva** ostvaruje se stvaranjem uvjeta i pomažući kupce da postanu vlasnici kupljenih proizvoda. Navedeno se ostvaruje organiziranjem naplate u gotovini na blagajni, kreditnim karticama, kreditom ili na neki drugi način. KORIST VLASNIŠTVA

Uloga je marketinga u stvaranju koristi neizbježna. Tako npr. marketing ima utjecaj na stvaranje koristi oblika i to tako što osigurava informacije vezane za traženi oblik proizvoda.

Marketing ima značajnu ulogu u realizaciji koristi mjesta i to plasmanom proizvoda na mjesto gdje to kupci traže.

Marketing osigurava i realizaciju koristi vremena tako što plasira proizvode u pravo vrijeme.

Marketing omogućava da se ostvari prijenos vlasništva između prodavača i kupca. Time se ostvaruje korist vlasništva.

Odnosi između tržišnih nesklada, funkcija marketinga i stvorenih koristi prikazani su u tablici 2.

---

<sup>21</sup> Cf. 1) Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: op.cit., str. 5-6., 2) Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 10.

**Tablica 2.**  
Tržišni  
neskladi  
i koristi

TRŽIŠNI NESKLADI	FUNKCIJE MARKETINGA	STVORENE KORISTI
Prostorni	Transport Skladištenje	Mjesto
Vremenski	Skladištenje Preuzimanje rizika Financiranje	Vrijeme
Percepcija	Prodaja Osiguranje tržišnih informacija	Oblik i poticanje drugih koristi
Vlasništvo	Kupovanje Prodaja Preuzimanje rizika Financiranje	Posjedovanje
Vrijednosti	Kupnja Prodaja Postavljanje standarda i usporedba Osiguranje tržišnih informacija	Posjedovanje Oblik

IZVOR: Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 11.

## 1.4. SASTAVNICE MARKETINGA

MARKETING

Kada bismo pitali deset osoba da se odrede prema marketingu, dobili bismo deset različitih odgovora.<sup>22</sup> Svaka osoba različito poima i interpretira marketing, što je posljedica različitih kontakata i doživljavanja osobitosti elemenata i/ili funkcija marketinga. U široj se javnosti marketing najčešće poistovjećuje s ekonomskom propagandom i prodajom. Navedeno nije čudno ako se ima u vidu da razni mediji svakodnevno nakon poruka ekonomske propagande "bombardiraju" auditorij s frazama "marketing Hrvatske televizije" ili "marketing radiopostaje...", čime se stječe dojam da je viđena i/ili slušana poruka zapravo marketing.

Prodaja se također vrlo često poistovjećuje s marketingom, što je posljedica svakodnevnog učešća u odnosima prodaja/kupnja što neki

<sup>22</sup> Houtaloma, J.: Marketing in Emerging Countries, Izlaganje na okruglom stolu "Marketer marketerima", CROMAR- DMR, Rijeka, 2001.

razumijevaju kao marketing. Tako je, na primjer, poduzetnica koja je imala registriran obrt za trgovinu na malo i prodavala bižuteriju u svojoj radnji smatrala da se bavi marketingom. Navedeno je argumentirala činjenicom da dio bižuterije nabavlja u Italiji od veletrgovca, uvozi u Hrvatsku i uz doradu prodaje zainteresiranim osobama.

Oni upućeniji u marketing pod tim pojmom podrazumijevaju neku od aktivnosti vezanih za tržište, kao što su istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, definiranje cijena, promocija ili druge aktivnosti vezane za odnose s potrošačima. Navedeno je također nepotpuno jer sve te aktivnosti niti pojedinačno niti u zbroju ne čine marketing. Marketing je mnogo složeniji.

Marketing je skup aktivnosti koje se provode na razini gospodarskih i drugih subjekata da se zadovolje potrebe potrošača. Marketing je i društveni proces jer, kako je davno napisao McNair, marketing je "stvaranje i dostava životnog standarda"<sup>23</sup>.

Marketing se može definirati na mnogo načina. Među prvim poznatim definicijama marketinga ona je koja datira iz 1561. godine, a marketing smatra "akcijom na tržištu"<sup>24</sup>. Prema jednom izvoru smatra se da marketing nije nastao u SAD-u nego u Japanu i to davne 1650. godine. Tada je, naime, obitelj Mitsui u Tokiju otvorila za tadašnje prilike robnu kuću, za koju su njeni vlasnici kao cilj poslovanja istaknuli "držanje asortimana koji traže potrošači"<sup>25</sup>. Termin marketing po prvi se put spominje u američkoj literaturi 1910. godine, a pod tim terminom podrazumijevale su se sve aktivnosti koje poduzima prodavač prije korištenja reklame i prodajne sile. Termin marketing složenica je riječi market + ing. "Market" je engleska riječ koja znači tržište, a "ing" je nastavak koji se dodaje imenici koja time postaje glagolska imenica. "Tržištvo" kao prijevod na hrvatski jezik nije šire prihvaćen te se u stručnoj i široj javnosti udomaćio termin marketing.

Na osnovi aktivnosti koje provodi marketing, on se može promatrati s mikro i makro aspekta. Ako marketing promatramo s mikro aspekta, tada je marketing provođenje aktivnosti kojima se nastoje ostvariti ciljevi gospodarskih i drugih subjekata tako da se anticipiraju potrebe potrošača i usmjeravaju proizvodi od proizvođača do potrošača.

Tako se npr. marketingom smatra menadžment funkcija kojom se organiziraju i usmjeravaju sve one poslovne aktivnosti koje su uključene u procjenu i pretvaranje nabavne snage potrošača u efektivnu potražnju za specifičnim proizvodima, te dostavu proizvoda potrošaču ili korisniku na

---

<sup>23</sup> McNair, M.: Marketing and the Social Challenge of Our Times in A New Measure of Responsibility for Marketing, (Eds.), Cox, K., Enis, B.E., AMA, Chicago, 1968.

<sup>24</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 5.

<sup>25</sup> Galogaža, M.: Marketing koncepcija postindustrijskog društva, Marketing, 4, 1989., str. 333.

način da se ostvari ciljana dobit ili druge skupine ciljeva gospodarskih i drugih subjekata.

Kada marketing promatramo s makro aspekta, tada je marketing društveni proces koji u ekonomiji usmjerava tok proizvoda od proizvođača do potrošača tako da efektivno susreće ponudu i potražnju te ispunjava ciljeve društva. Tako npr. Rocco ističe da "suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja."<sup>26</sup>

Marketing se poima i na način da je to upravljački i društveni proces. Tako, na primjer, Kotler i Armstrong smatraju da je marketing društveni i upravljački proces putem kojega pojedinci i grupe dobivaju ono što trebaju i žele, i to stvaranjem i razmjenom proizvoda i vrijednosti s drugima<sup>27</sup>.

Smatra se da je marketing "programiranje ciljeva na tržištu i kontrola postignutih rezultata te strateško planiranje razvoja privredne organizacije, tako da se podmirenjem potreba i želja potrošača ostvari optimalni dobitak"<sup>28</sup>, kao i da uključuje "sve aktivnosti usmjerene prema identifikaciji i zadovoljavanju potreba i želja potrošača pomoću procesa razmjene"<sup>29</sup>.

Bazala smatra da marketing ima za cilj zadovoljenje društveno pozitivno valoriziranih potrošača s jedne strane, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarenjem primjerene dobiti, s druge strane<sup>30</sup>.

Dvije autoritativne institucije slično definiraju marketing. Prva, American Marketing Association (<http://www.marketingpower.com>) definira marketing kao "... proces planiranja i provođenja koncepcije, cijena, promocije i distribucije ideja, proizvoda i usluga kako bi se ostvarila razmjena kojom se zadovoljavaju ciljevi pojedinaca i organizacija."<sup>31</sup> Takvo je poimanje marketinga šire i nije ograničeno samo na profitne već i na neprofitne subjekte.

Također je za primijetiti da tako definiran marketing pored proizvoda uključuje usluge i ideje (slika 13).

Druga institucija, U.K. Chartered Institute of Marketing (<http://www.cim.co.uk/cim/index.cfm>), smatra da je "marketing proces

**Slika 13.**  
Logo American  
Marketing  
Association



IZVOR:  
[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)  
(03.01.05)

<sup>26</sup> Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga/CEMA, Zagreb, 1994., str.19-20.

<sup>27</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997., str.4.

<sup>28</sup> Nemarnik, I.: Marketinški aspekti tržišne efikasnosti poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Rijeka, 1991., 9, str. 114.

<sup>29</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str.4.

<sup>30</sup> Bazala, A.: Istraživanje tržišta u funkciji udruženog rada, Progres, Zagreb, 1978., str. 14.

<sup>31</sup> Bennett, P.D.: Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995., str. 115.

upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvarujući pritom profit<sup>32</sup>.

Moglo bi se navoditi još nekoliko desetaka definicija marketinga koje su umnogome slične, ali ipak različite u određenim elementima. Neki ističu da se marketing i ne može definirati te navode: "...marketing nije jednostavno definirati. Nitko još nije bio sposoban formulirati jasnu i sažetu definiciju koja bi naišla na opće prihvaćanje"<sup>33</sup>.

I pored iznesenih stavova i ocjena u nastavku se predlaže poimanje marketinga koje će biti ideja vodilja kroz knjigu. Dakle, marketing je proces stvaranja i razmjene vrijednosti gospodarskih i drugih subjekata sa svojim potrošačima. Ovakvo poimanje marketinga podrazumijeva da se u procesu stvaranja vrijednosti polazi od potreba i želja potrošača koji su bili, koji jesu i koji će biti u žarištu interesa marketinga. Pod potrošačima se podrazumijevaju i oni krajnji potrošnje i poslovni kupci. Koristi se termin "vrijednost" jer nije svaki stvoreni proizvod vrijednost. Proizvod postaje vrijednost kada je prihvaćen od onoga kome je namijenjen te se u njegovu stvaranju o tome vodi računa. Sastavni je dio procesa i razmjena koja se odvija između prodavača i potrošača. Predmet razmjene može biti samo ono što je vrijednost za jednu i drugu stranu. Za prodavača je to novac koji dobije za proizvod koji isporuči potrošaču, a za potrošača proizvod koji plati prodavaču. Definicija marketinga podrazumijeva da se u proces stvaranja i razmjene vrijednosti uključuju gospodarski i drugi subjekti koji stvaraju vrijednosti za široku potrošnju i za proizvodnu potrošnju.

Analiza poimanja marketinga dopunjuje se i razmatranjem prema kojemu se marketing može promatrati u širem kontekstu i povezivati s odvijanjem posla svakog zaposlenog. Naime, izvršavanje radnih obveza svakog zaposlenog na neki način utječe na ostvarivanje rezultata gospodarskog ili drugog subjekta. Svaka odluka uprave također utječe na ostvarivanje njenih ciljeva i pridonosi ostvarivanju ukupnog imidža. U tom kontekstu, kako navodi Regis McKenna, "marketing je sve i sve je marketing"<sup>34</sup>. Dakle, svaka poslovna odluka utječe na marketing i marketing odluke utječe na sve marketing-aktivnosti.

Osnovni je zadatak marketinga stvaranje i poticanje na kupnju onoga što potrošači trebaju i žele. Pritom marketing sudjeluje u utvrđivanju onoga što potrošači trebaju i žele, te je angažiran u definiranju, stvaranju i plasmanu odgovarajućih proizvoda. U okviru tih aktivnosti potrošači se informiraju o ponudi, pristupaju procesu kupnje i koriste

---

<sup>32</sup> Dibb, S. – Simkin, L. – Pride, W.M. – Ferrel, O.C.: Marketing, Mate, Zagreb, 1995., str.4.

<sup>33</sup> Meler, M.: Marketing, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999., prema Rewolt S. H. - Scott J.D. - Warshaw M. R.: Introduction to Marketing Management, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1973., str.5.

<sup>34</sup> McKenna, R.: Marketing is Everything, Harvard Business Review, 1991., 69, 1, str. 65-79.



proizvod. Marketing prati njihovu reakciju kako bi se izvršile modifikacije ponude i/ili ponudili novi proizvodi.

MARKETING  
SASTAVNICA

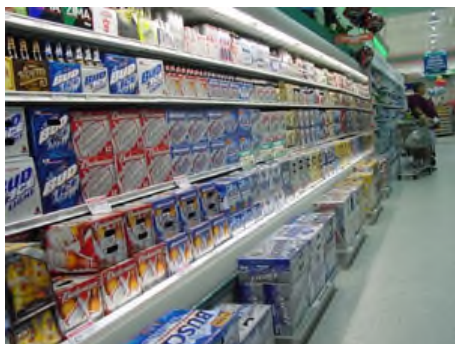
Dakle, marketing obuhvaća nekoliko sastavnica: ponudu, prodavače, razmjenu, potrošače i proces, odnosno sustav aktivnosti. Ponudu je potrebno stvoriti kako bi postala predmet zanimanja i razmjene s potrošačima. Ponudu stvaraju prodavači, odnosno gospodarski i drugi subjekti koji su i nositelji marketing-aktivnosti. Sljedeća je sastavnica razmjena koja povezuje interese jedne i druge strane interes potrošača je vrijednost koju mu isporučuje prodavač, a vrijednost za prodavača je novac koji predstavlja naknadu za isporučene proizvode. Središnja su sastavnica potrošači zbog kojih se marketing događa. Sve to ne bi bilo moguće bez sljedeće sastavnice koja se vezuje za proces, odnosno sustav aktivnosti kojim se osigurava da se interesno i uspješno povežu prodavači i potrošači.

U nastavku se raspravlja o svakoj od navedenih sastavnica marketinga.

PONUDA

**Ponuda** objedinjuje sve ono što se podrazumijeva pod proizvodom koji se isporučuje kupcu uz definiranu cijenu proizvoda, kanale distribucije

**Slika 14.**  
Prehrambeni  
artikli na  
policama



IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

i aktivnosti usmjerene na upoznavanje potrošača s proizvodom (slika 14). Na taj način proizvod postaje vrijednost koja se nudi na tržištu. Proizvod, kako je već istaknuto, obuhvaća fizičke predmete, usluge i ideje. Fizički predmeti imaju vrijednost za kupce, a karakteristika im je da se mogu vidjeti, opipati, okusiti i čuti, dok su usluge neopipljive i nevidljive a pružaju kupcima financijske, pravne,

medicinske, rekreativne i druge koristi. Ideje pružaju kupcima intelektualna i/ili duhovna zadovoljstva. To mogu biti koncepti, filozofije ili imidž. Tako ponuda nije samo proizvod, npr. osobni automobili, računala, knjige i slično, već i usluge usluge smještaja u hotelu, usluge obrazovanje, usluge liječnika i sl. Ponuda može obuhvaćati i ideje kao što su predizborne aktivnosti političkih stranaka, akcija prikupljanja sredstava za stvaranje fonda namijenjenog istraživanju raka, akcija za zaštitu zelenila i slično.

**Prodavači** su gospodarski i drugi subjekti koji realiziraju aktivnosti stvaranja ponude sve u svrhu razmjene s drugim gospodarskim subjektima, institucijama ili pojedincima. Prodavači kao sastavnica marketinga definiraju svoj cilj koji se veže za ostvarivanje dobiti, osvajanje novog tržišta, razvoj novog proizvoda ili imaju neki drugi cilj. Prodavači su svi gospodarski



IZVOR: www.infotoweb.com (03.01.05)

**Slika 15.**  
Poslovna zgrada  
gospodarskog  
subjekta

PRODAVAČI

i drugi subjekti neovisno o njihovoj veličini i djelatnosti kojom se bave, kao i neovisno o tome jesu li to profitni ili neprofitni subjekti (slika 15). Tako se npr. pod prodavačima podrazumijevaju razne tvrtke, ustanove kao bolnice, škole, fakulteti, domovi umirovljenika, ali i sportski klubovi, vjerske zajednice i razne druge udruge građana.

**Razmjena** se odvija između "prodavača" i "potrošača", a predmet je razmjene proizvod. Proces razmjene je dinamičan proces u kojem prodavač dobiva protuvrijednost (najčešće u novcu) za isporučene proizvode. Proces razmjene se realizira kada postoje predmet razmjene, komunikacija između prodavača i potrošača te ako oba partnera prihvate da razmjenjuju vrijednosti. Dakle, pod razmjenom se podrazumijeva dobivanje nečeg vrijednog za nešto drugo vrijedno u zamjenu. Razmjena je vezana na koncept koristi, bilo za jednu ili drugu stranu, ili što je najčešći slučaj za obje strane. Može to biti ekonomska korist, ali i korist koja se manifestira na drugi način, kao što je to npr. psihološka prednost. U definiciji marketinga pojmom "razmjena" obuhvaćena je ne samo razmjena proizvoda za novac, već i za npr. angažiranje jednog subjekta u zaštiti rijetkih životinja u zamjenu za moralnu podršku koju dobiva taj subjekt, ili za angažiranje kandidata na izborima u zamjenu za glasove birača. "Fundamentalističko marketinški pogled ističe da je razmjena sve od ljubavi do trgovine, od umjetnosti do politike i od sporta do rata"<sup>35</sup>. Razmjena je sastavnica marketinga i pokretač života jer sve se okreće oko koristi koju jedan ima, a drugi nema, te je spreman za nju platiti ili dati nešto drugo, što je možda značajno za trećega i tako dalje bez kraja.

RAZMJENA

KONCEPT  
KORISTI

<sup>35</sup> Alpkih, J.: Kolika je mjenjačka vrijednost kravate ako je sašiju u Parizu, Kamniku ili ...?, Media Marketing, Ljubljana, 1989., str.11.

**Slika 16.**  
Dorina čokolada  
tvrtke Kraš



POTROŠAČI



IZVOR: www.kras.hr (03.01.05)

**Potrošači** su osobe koje ulaze u proces razmjene s ciljem da zadovolje svoje potrebe. Potrošač može biti pojedinac, gospodarski ili drugi subjekt. Potrošač je u pravilu fizička ili pravna osoba s kojom prodavač razmjenjuje proizvode za novac ili drugu vrijednost. Potrošač može ali ne mora koristiti ili potrošiti kupljeni proizvod. Naime, u procesu kupovanja razlikuje se više uloga (o čemu će se detaljnije raspravljati u podpoglavljima 5. i 6.) te je potrebno razlikovati osobe koje kupuju od osoba koje troše proizvod. U mnogim slučajevima to nisu iste osobe. Tako je npr. majka kupila čokoladu tvrtke Kraš (<http://www.kras.hr>), ali će njezin sin biti najveći potrošač čokolade (slika 16).

U modernom poimanju marketinga potrošači nisu samo pojedinci, gospodarski i drugi subjekti koji kupuju fizički proizvod, već i oni koji ulaze u razmjenu kada se kao ponuda javlja ideja ili neke društvene vrijednosti. Tako se npr. pojam potrošač koristi i u slučajevima kada se građanin uključuje u akciju zbrinjavanja napuštenih životinja.

**Proces ili sustav aktivnosti.** Za zadovoljavanje potreba pojedinaca, gospodarskih i drugih subjekata nužno je stvoriti sustav aktivnosti. Te se aktivnosti sastoje u identifikaciji potreba potrošača, stvaranju ponude koja će zadovoljiti te potrebe, stavljanju na raspolaganje proizvoda na mjesto i u vrijeme koje odgovara potrošaču te informiranju i uvjeravanju potrošača u vrijednost ponude. Ovim sustavom, koji je sastavnica marketinga, uspostavlja se interakcija između tržišnih subjekata prodavača i potrošača. Ako je prodavač pravilno ocijenio potrebe i ispunio očekivanja potrošača, kao protuvrijednost dobiva nagradu za učinjeno u vidu priliva financijskih sredstava koja su mu nužna za daljnje investiranje i razvoj.

Zato se marketing i definira kao proces stvaranja i razmjene vrijednosti gospodarskih i drugih subjekata sa svojim potrošačima. Takva definicija marketinga uključuje sve odrednice, sastavnice i aktivnosti marketinga.

PROCES ILI  
SUSTAV  
AKTIVNOSTI

## 1.5. RAZMJENA OSNOVA MARKETINGA

Analiza poimanja marketinga ukazuje da je ključna odrednica marketinga razmjena. Razmjena je ustvari aktivnost plasmana vrijednosti proizvoda, bilo u obliku fizičkog predmeta, usluge ili ideje, za protuvrijednost koja je najčešće u obliku novca, ali može biti i u nekoj drugoj vrijednosti.

RAZMJENA

Zadovoljavanje potreba i želja potrošača može se ostvariti i na drugi način, a ne samo razmjenom na tržištu. Tako je npr. moguće da se određene potrebe i želje potrošača realiziraju u vlastitoj režiji (samostalnim stvaranjem), otuđivanjem bez naknade (krađa), dobivanjem bez naknade (darovi) ili slično.

Većina autora povezuje marketing i funkciju razmjene. Tako npr. David J. Rachman ukazuje kako je marketing "aktivnost koju provodi tvrtka ili neprofitna organizacija kojom se zadovoljavanju potrebe i želje kroz proces razmjene"<sup>36</sup>. Također Evans i Berman ističu kako je marketing "...anticipacija, menadžment i zadovoljavanje potražnje kroz proces razmjene."<sup>37</sup>

Razmjena je proces u kojemu potrošač daje određenu vrijednost prodavaču u zamjenu za proizvod koji potrošač dobiva. Često se razmjena kao sastavni dio marketinga i prodaja poistovjećuju te je potrebno ukazati na razlike. U tu svrhu koristit ćemo se razmišljanjima autora Lamba, Haira i McDaniela<sup>38</sup>. Prema njima se gospodarski i drugi subjekti koji preferiraju prodajni pristup u odnosu na marketing pristup, koji ukomponira razmjenu, razlikuju prema žarištu interesa, auditoriju kojemu isporučuju proizvode, ciljevima i načinu realizacije ciljeva. Prodajna aktivnost u žarištu svoga interesa ima prodaju proizvoda koji je namijenjen širokom auditoriju. Cilj koji se želi ostvariti je dobit uz povećanje prodaje, a navedeni cilj ostvaruje se intenzivnom promocijom.

U žarištu je interesa marketinga zadovoljenje potreba i želja potrošača koje se ostvaruju razmjenom. U razmjenu su uključene određene grupe osoba, a ne cijeli auditorij. Cilj koji se želi ostvariti je povećanje dobiti, ali uz pružanje zadovoljstva potrošačima. Navedeni cilj ostvaruje se koordiniranim marketing-aktivnostima s razmjenom kao okosnicom. Proizlazi da marketing svojim aktivnostima pomaže prodaji a ne obrnuto.

---

<sup>36</sup> Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., str. 4.

<sup>37</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 7.

<sup>38</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1988., str. 7 – 15.

UVJETI  
RAZMJENE

Smatra se da je potrebno zadovoljiti pet uvjeta da se ostvari razmjena<sup>39</sup>:

1. postojanje najmanje dviju strana,
2. svaka strana ima nešto što bi moglo biti vrijedno za drugu stranu,
3. svaka je strana sposobna za komunikaciju i isporuku,
4. svaka strana mora biti slobodna prihvatiti ili odbiti ponudu,
5. svaka strana smatra pogodnim ili poželjnim trgovati s drugom stranom.

Svi navedeni uvjeti moraju biti ispunjeni da se razmjena realizira. Tako je npr. zadovoljen prvi uvjet – "postojanje najmanje dviju strana" ako Elektromaterijal (<http://www.elektromaterijal.hr>) koji prodaje televizore Samsunga objavi oglas u dnevnom tisku i na oglas reagira više zainteresiranih potrošača (slika 17). Ukoliko pritom dvoje zainteresiranih potrošača raspolaže s novčanim sredstvima za kupnju i Elektromaterijal

ima na raspolaganju televizore, zadovoljen je drugi uvjet "svaka strana ima nešto što bi moglo biti vrijedno za drugu stranu".

**Slika 17.**  
Logo tvrtke  
Elektromaterijal



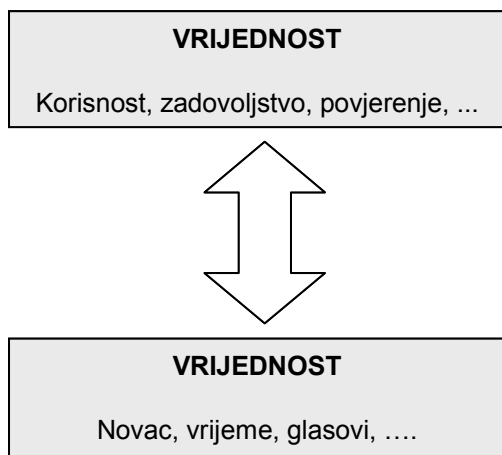
IZVOR: [www.elektromaterijal.hr](http://www.elektromaterijal.hr) (03.01.05)

Treći uvjet "svaka je strana sposobna za komunikaciju", zadovoljen je kada obje strane ne samo što imaju novaca već i iskažu zanimanje za komunikaciju i spremni su platiti televizore, a Elektromaterijal je spreman iste isporučiti. U slučaju kada jedan od dvojice potrošača prihvaća uvjete, a drugi odbija ponudu Elektromaterijala zbog npr. neodgovarajuće dimenzije ekrana, zadovoljen je četvrti uvjet "svaka strana mora biti slobodna da prihvati ili odbije ponudu". U slučaju da je jedan potrošač prihvatio uvjete i platio za televizor koji je želio, a

Elektromaterijal je prihvatio uplatu i isporučio traženi televizor, zadovoljen je peti uvjet "svaka strana smatra pogodnim ili poželjnim trgovati s drugom stranom".

Na (shemi 4). prikazan je jednostavni model razmjene u kojemu postoje dvije strane koje svaka po svom kriteriju razmjenjuju "nešto" što je za drugu stranu vrijedno. Tako npr. vrijednost za nekoga može

**Shema 4.**  
Proces  
razmjene



<sup>39</sup> Kotler, Ph., op. cit., str.11.

biti korisnost upotrebe električnog aparata za brijanje za što je spreman platiti 1.200 kuna u prodavaonicama Rade Končara (<http://www.koncar.hr>). Za druge osobe zadovoljstvo može predstaviti volontiranje u nekoj sportskoj udruzi, za što je potrebno odvojiti svoje slobodno vrijeme. Treći su zbog stečenog povjerenja u određenu političku stranku spremni glasovati za njen program i ljude koji su nositelji programa. Dakle, u proces razmjene i jedna i druga strana unose određene vrijednosti koje nisu uvijek vezane samo za razmjenu putem novca.



IZVOR: [www.koncar.hr](http://www.koncar.hr) (03.01.05)

**Slika 18.**  
Laptop tvrtke  
Rade Končar

U suvremenom gospodarstvu razmjena se kao osnova marketinga obavlja na tržištu. Ono se pod utjecajem industrijske revolucije razvilo i postalo motor gospodarskog napretka. Određena tržišta i tržišna ponašanja postojala su i ranije, ali u gospodarstvu u kojemu je dominirala poljoprivreda, s blagim naznakama industrije. U toj fazi ne može se govoriti o marketingu na način kako ga danas poimamo (slika 18).

Iz navedenog se može zaključiti da gospodarski razvitak implicira i napredak marketinga. Početak marketinga zbog toga se povezuje s masovnom proizvodnjom i razmjenom koju je ta proizvodnja nametnula. U utvrđivanju početka i evolucije marketinga kao osebujne koncepcije poslovanja koriste se različiti pristupi, ali se svi slažu da je evolucija marketinga ovisna o stupnju razvijenosti i intenzitetu promjena u okruženju. Iz navedenog proizlazi da su se razvijenije ekonomije prije susretale s marketingom te da se marketing u tim ekonomijama i brže širio. Tako se, na primjer, smatra da su napredak i raširenost marketinga najveći u SAD-u kao zemlji s najrazvijenijom ekonomijom, nakon čega slijede zemlje Europske Unije, Japan te druge zemlje. U nastavku se analizira evolucija koncepcija poslovanja, gdje se marketing pojavljuje kao završna faza.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Što je tržište i koje su njegove ključne komponente?
2. Najprihvaćenija tipologija tržišta, tj. razvrstavanje tržišta prema zajedničkim svojstvima, Stackelbergova je tipologija. On kao kriterij koristi broj sudionika u razmjeni, tj. broj potrošača i broj prodavača. Koji tip tržišta favorizirate kad ste u ulozi potrošača i zašto? Jeste li se već našli u takvoj ulozi? Komentirajte.
3. Tržišna struktura dinamička je veličina kojoj pečat daju stalni ulasci i izlasci prodavača, ali i osobitosti ostalih sudionika na tržištu kao što su kupci i dobavljači. Analiza strukture tržišta, odnosno njenog sastava i ustroja, može se obaviti uvažavajući nekoliko kriterija. Kojih? Objasnite ih.
4. Uvjeti ulaska na tržište prepreke su koje sputavaju ulazak na tržište novim gospodarskim i drugim subjektima. Nabrojite neke primjere uvjeta ulaska na tržište.
5. Što je diferenciranje proizvoda? Da li se kaže da je proizvod diferenciran kad je po fizičkim svojstvima različit od konkurencije ili kad ga potrošači tako percipiraju?
6. Subjekti se na tržištu, uvažavajući novu konkurentsku osnovu i traženje novih mogućnosti napretka, usmjeravaju prema određenim nišama na tržištu. Možete li navesti nekoliko primjera takvih niša?
7. Uloga je marketinga da pomoću svojih funkcija ukloni moguće nesklade koji nastaju na tržištu. Objasnite nesklade koji mogu nastati, nabrojite tri funkcije marketinga i s nekoliko primjera argumentirajte tvrdnju iz prve rečenice.
8. Marketing se može promatrati s mikro i makro-aspekta. Kako se definira marketing s mikro, a kako s makro-aspekta?
9. Evolucija marketinga ovisna je o stupnju razvijenosti i intenzitetu promjena u okruženju. Iz navedenog proizlazi da su se razvijenije ekonomije prije susretale s marketingom te da se marketing u tim ekonomijama i brže širio. Slažete li se s ovom tvrdnjom? Možete li pronaći protuargument?
10. Što se sve podrazumijeva pod pojmom proizvod?
11. Potrebno je ispuniti pet uvjeta da se ostvari razmjena. Slažete li se da su uistinu svi ovi uvjeti nužno potrebni ili mislite da bi se razmjena mogla ostvariti i bez ispunjenja nekog od njih? Smatrate li da postoji još neki dodatni uvjet koji nije spomenut, a bitan je?



## INTERNET VJEŽBA: IMAGE HADDAD D.O.O.

Modna marka Image Haddad pojavila se na tržištu 1988. godine kao prva hrvatska *pret-a-porter* modna marka. Kolekcije, poznate po visokoj kvaliteti i umjerenoj cijeni, izrađuju se iz vrhunskih tkanina koje se uvoze iz sjeverne Italije. Od proljeća 2000. godine modna kuća izdaje i H-magazin kojim promovira vlastite kolekcije.

<http://www.image-haddad.com>

Pitanja:

- 1) Na kojem tržištu Image Haddad nudi svoje proizvode? Kako biste ocijenili razinu koncentracije na tom tržištu?
- 2) Diferenciranje proizvoda vezuje se za sposobnost gospodarskog subjekta da razvije proizvod s takvim karakteristikama koje se razlikuju od proizvoda konkurenata. Mislite li da je Image Haddad uspio u diferenciranju svojih proizvoda?
- 3) S obzirom na Stackelbergovu klasifikaciju tržišta, o kakvom je tržištu u ovom slučaju riječ? Obrazložite.



**Slika 19.**  
Web stranica  
tvrtke Image  
Haddad

IZVOR: [www.image-haddad.com](http://www.image-haddad.com) (03.01.05)



## INTERNET VJEŽBA: T-MOBILE HRVATSKA D.O.O.

T-Mobile Hrvatska vodeća je nacionalna kompanija s aktivnom ulogom u razvoju društva, a orijentirana je prema trajnom tehnološkom razvoju te neprestanom proširivanju ponude sukladno potrebama korisnika.

<http://www.t-mobile.hr>

Pitanja:

- 1) Marketing obuhvaća nekoliko komponenata ili sastavnica. Koja je središnja sastavnica zbog koje je marketing nužan i kojom se ujedno rukovodi i T-Mobile ?
- 2) Proizvod može biti fizički predmet, usluga ili ideja. Koja je od ove tri sastavnice glavni proizvod T-Mobilea?
- 3) Ukratko obrazložite poslovnu orijentaciju ili filozofiju koju koristi T-Mobile.

**Slika 20.**  
Web stranica  
tvrtke T-mobile

The screenshot shows the T-Mobile Hrvatska website. The header includes navigation links: English, T-Mobile u svijetu, Mapa Web, Pretraživanje, and Imenik. The main header features the T-Mobile logo and the slogan "Za vaš bolji svijet.". Below this is a secondary navigation bar with links: O nama, Cronet, Simpa, Poslovni korisnici, Tarife, Usluge, Prodaja, t-zones, +club, and Moj T-Mobile. The main content area is divided into several sections: a large image of a couple with a "T-Mobile Web Shop" overlay, a "Za Simpa korisnike" section with promotional text, and three smaller promotional boxes for "Simp roaming u cijelom svijetu", "Simp tišja", and "Valentinovo u t-zones". A sidebar on the left lists "Tarife i bonovi", "Usluge", "Prodaja", "t-zones", and "+club". A contact information box on the right provides details for T-Mobile Hrvatska d.o.o., including phone numbers and email.

IZVOR: [www.t-mobile.hr](http://www.t-mobile.hr) (03.01.05)

## SLUČAJ: PLASMAN PROIZVODA TVRTKE ZA PRODAJU RAČUNALA INFOETTE D.O.O.<sup>40</sup>.

Andrej je odložio telefonsku slušalicu i nastavio sa svojim poslom spajanjem računalnih komponenata. Ipak, nije prestao razmišljati o tome da je ovo bila već trideset i druga osoba ovaj tjedan koja je nazvala i raspitivala se o kupnji računala. Kad bi gospođa Zrleta sa Zlarina, koja je upravo nazvala, mogla doći do njih u Novi Zagreb ili barem kupiti "Oglasnik" u kojemu pišu detalji o tome što njegova tvrtka nudi, sve bi bilo jednostavnije. Tako se, dalje je razmišljao Andrej, ne bi trošilo vrijeme na objašnjavanje detalja koji se mogu saznati i na drugi način, već bi se on i Hrvoje mogli usredotočiti na ono u čemu su stručni, a to je sastavljanje računalnih komponenata i spajanje računala. Dok je tako zamišljen ugrađivao grafičku karticu na predviđeno mjesto, zazvonio je telefon. Opet kupac, ovaj put iz Virovitice. Kad je spustio slušalicu odlučio je da će preko vikenda razmišljati o tome što učiniti te predložiti rješenje ovoga problema. U ponedjeljak se Hrvoje vraća iz Austrije, pa će zajedno odlučiti što učiniti.

Tvrtka za prodaju računala, Andrej i Hrvoje, tek diplomirani inženjeri računarstva, osnovali su tvrtku prije pet godina (1999. godine). Osnovna ideja kojom su se vodili bila je da po pristupačnim cijenama sklapaju računala ispunjavajući želje kupaca. Na takvu odluku potaknula ih je situacija na tržištu. Naime, postoji već dosta tvrtki koje se bave sklapanjem računala, ali po astronomskoj cijeni. Tako su započeli svoje poslovanje u Andrejevoj garaži, te odlučili da će se zbog skromnosti budžeta oglašavati samo u zagrebačkom "Oglasniku" koji izlazi triput tjedno.

Kako su godine prolazile posao je napredovao. Danas (2005.) u svojoj ponudi imaju desktop računala u pet cjenovnih razreda. Specifične zahtjeve kupaca također ispunjavaju pokušavajući ih zadovoljiti po najpristupačnijoj cijeni. Sastavljanje računala oduvijek je Andreju i Hrvoju predstavljalo izazov, ali u prodaju, odnosno načela prodaje, bili su manje upućeni pa im je i odgovaranje na upite kupaca predstavljalo neracionalno korišteno vrijeme.

Opet je zazvonio telefon, no ovoga puta zvao je Hrvoje iz Graza. Andrej mu je napomenuo da bi u ponedjeljak trebali porazgovarati o kucima iz drugih dijelova Hrvatske.

---

<sup>40</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, magistrandica, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 2. EVOLUCIJA I NOVI TRENDVI

### CILJEVI

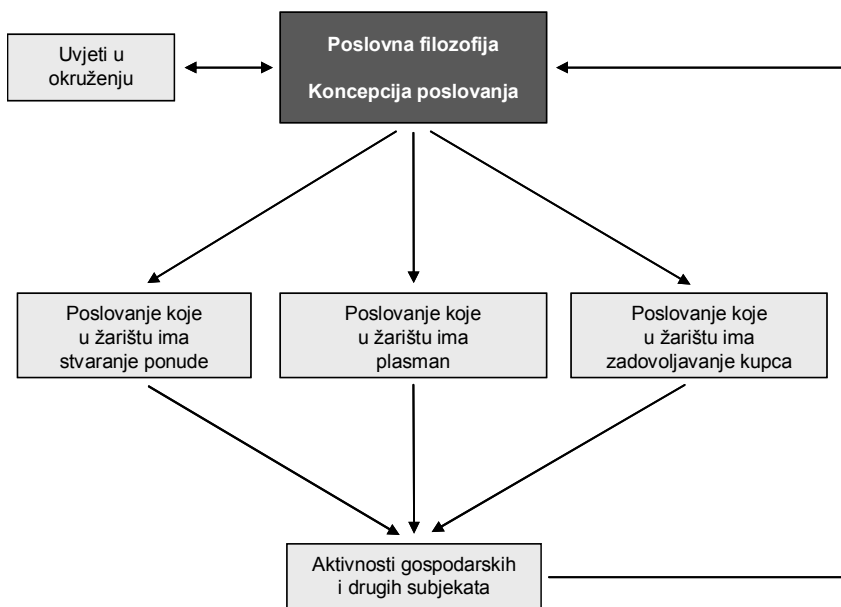
- Identificirati specifičnosti pojedinih poslovnih orijentacija.
- Utvrditi izvorište i komponente marketing-koncepcije.
- Opisati utjecaje novih veličina na marketing-koncepciju.
- Raspraviti činitelje koji utječu na implementaciju marketing-koncepcije.
- Analizirati nove relacije između subjekata na tržištu
- Izučiti preduvjete za umrežavanje gospodarskih i drugih subjekata.
- Razumjeti budućnost marketing-koncepcije.

## 2.1. POSLOVNE ORIJENTACIJE I MARKETING

Gospodarski i drugi subjekti svojim djelovanjem definiraju filozofiju i koncepciju poslovanja, a uvažavanjem određene poslovne filozofije i koncepcije poslovanja ostvaruju vlastiti napredak, napredak gospodarstva i društva u cjelini.

Filozofija poslovanja je posebni misaoni i operativni pristup u koncipiranju i realizaciji poslovanja. Filozofiju poslovanja određuju uvjeti koji vladaju u poslovnom životu, odnosno uvjeti djelovanja u okruženju gospodarskih i drugih subjekata. Dakle, uvjeti koje nameće okruženje uzrok su i posljedica promjena poslovne filozofije i koncepcije poslovanja. Ti su se uvjeti kroz povijest mijenjali. Koncepcija poslovanja određuje način djelovanja gospodarskih i drugih subjekata, što ovisi o klimi koja je stvorena filozofijom poslovanja.

Interaktivnost dinamike okruženja i poslovne filozofije i koncepcije poslovanja potiče promjene i usavršavanje poslovnih koncepcija na osnovi kojih gospodarski i drugi subjekti reagiraju i pridone nose inoviranju poslovnih filozofija i koncepcija poslovanja (shema 5).



FILOZOFIJA  
POSLOVANJA

DINAMIKA  
OKRUŽENJA

**Shema 5.**  
Interaktivnost  
dinamike  
okruženja  
i poslovnih  
filozofija i  
koncepcija  
poslovanja

Koncepcijom poslovanja definira se stav gospodarskih i drugih subjekata prema njihovoj ulozi u gospodarstvu i društvu. To je i način poslovnog razmišljanja. U dosadašnjem razvojnom putu gospodarski i drugi subjekti svoj su napredak temeljili na raznim koncepcijama poslovanja. Marketing je samo jedna od evolucijskih faza koncepcije

KONCEPCIJA  
POSLOVANJA

poslovanja. Nastanak i evolucija marketinga kao poslovne koncepcije svoje izvorište ima, kako to navodi više autora, u proizvodnoj orijentaciji na koju se nastavljaju prodajna orijentacija, marketing-orijentacija te orijentacija na društveni marketing<sup>1</sup>. Pritom neki kao npr. Soloman i Stuart to nazivaju proizvodnom orijentacijom, prodajnom orijentacijom, orijentacijom na potrošače i novom orijentacijom<sup>2</sup>. Zikmund i D'Amico razvoj marketinga promatraju kroz tri orijentacije: proizvodnu orijentaciju, prodajnu i marketing-orijentaciju<sup>3</sup>.

Evans i Berman evoluciju marketinga razmatraju kroz pet faza - *barter* fazu, proizvodnu fazu, prodajnu fazu, fazu odjelnog marketinga i fazu marketinga ukupnog gospodarskog subjekta<sup>4</sup>. Naime, navedeni autori smatraju da je marketing "...anticipacija, upravljanje i zadovoljavanje potražnje kroz proces razmjene", te ispravno ukazuju da je proces razmjene bio prisutan i u doba razmjene jednog proizvoda za drugi proizvod. Primjer za to je razmjena drvene vinske bačve za vreću soli. Tu fazu marketinga navedeni autori nazivaju *barter* era.

Zanimljiv je pristup Kotlera i Armstronga koji razlikuju pet alternativnih koncepata unutar kojih pojedini subjekti izvode marketing-aktivnosti. Te koncepcije poslovanja su: proizvodna koncepcija, koncepcija proizvoda, prodajna koncepcija, marketing-koncepcija i koncepcija društvenog marketinga<sup>5</sup>.

PROIZVODNA KONCEPCIJA	da potrošači favoriziraju proizvod koji je dostupan, te se zato menadžment treba usredotočiti na efikasnost proizvodnje i distribucije. Koncepcija proizvoda polazi od postavke da će potrošači favorizirati proizvod koji
KONCEPCIJA PROIZVODA	nudi najveću kvalitetu i najbolje karakteristike, i zato gospodarski subjekt pažnju usmjerava na stalno poboljšanje proizvoda, a nove proizvodne ideje prema ovoj koncepciji proizlaze iz potreba potrošača. Koncepcija prodaje
KONCEPCIJA PRODAJE	polazi od pretpostavke da potrošači neće kupovati dovoljno ako gospodarski subjekt ne poduzme opsežne prodajne i promocijske napore, dok marketing-koncepcija polazi od postavke da ostvarenje ciljeva
MARKETING KONCEPCIJA	subjekata ovisi o određivanju potreba i želja ciljnog tržišta te dostave traženog zadovoljstva efektivnije i efikasnije od konkurenata. Koncepcija društvenog marketinga polazi od toga da gospodarski subjekt treba utvrditi
KONCEPCIJA DRUŠTVENOG MARKETINGA	potrebe, želje i interese ciljnog tržišta te dostaviti traženo zadovoljstvo

<sup>1</sup> Cf. 1) Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 23. 2) Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 4-7.

<sup>2</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 19-21.

<sup>3</sup> Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: Effective Marketing: Creating and Keeping Customers, West Publishing Company, Minneapolis, 1995., str. 16.

<sup>4</sup> Evans, J.R. – Berman, B., op. cit., str. 9-11.

<sup>5</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G.: op.cit., str. 19-20.

efektivnije i efikasnije od konkurenata tako da se održava ili unaprijedi dobrobit potrošača i društva.

Na temelju navedenih postavki daljnja analiza filozofije i koncepcija poslovanja razlikuje tri temeljne filozofije i koncepcije poslovanja:

- prva, koja se u osnovi svodi na brigu o tome kako stvoriti proizvode,
- druga, koja u središtu interesa ima plasman stvorenih vrijednosti,
- treća, koja polazi od potreba potrošača.

Svaka od tih filozofija i koncepcija poslovanja ima svoj razvojni put i karakteristike. Treći pristup, koji se naziva marketing-pristup, danas doživljava promjene i rekoncepciju<sup>6</sup>. Zbog uvjeta u kojima su djelovali gospodarski i drugi subjekti pojedine faze traju različito vrijeme, a dolazi i do preklapanja pojedinih faza. U razvijenijim sredinama promjene su brže i intenzivnije te se zato nije moguće precizno odrediti prema početku i dužini trajanja pojedine faze. Njihov prikaz iskazan je na tablici 3.

Prvi jasni obrisi moderne poslovne orijentacije kao odraza filozofije i koncepcije poslovanja vezuju se za razdoblje nakon industrijske revolucije i pojave masovne proizvodnje. Za to je doba karakteristično tržišno ponašanje, iako su određena tržišta, tržišna ponašanja i poslovne orijentacije postojali i ranije ali u gospodarstvima u kojima je dominirala poljoprivreda s blagim naznakama industrije.

Tako na primjer "faza stvaranja ponude" traje od prve polovice XIX. stoljeća do kasnih 20-tih godina prošlog stoljeća, a u čitavom razdoblju XX. stoljeća preklapa se, odnosno odvija istovremeno s "fazom plasmana ponude". "Faza plasmana ponude" završava u 50-tim godinama. "Faza marketing-koncepcije" manjim se dijelom preklapa s "fazom plasmana ponude" i traje kraće - od 1950-tih do 1990. godine. U 90-tim godinama uobličuje se novi pristup marketingu koji je predmet posebne obrade.

Koncepcije poslovanja	1850	1900	1950	2000
Stvaranje ponude	→			
Plasman ponude		→		
Zadovoljavanje potrošača			→	
Novi marketing odnosi				→

MODERNA  
POSLOVNA  
ORIJENTACIJA

**Tablica 3.**  
Evolucija  
koncepcije  
poslovanja

<sup>6</sup> Grbac, B.: Rekoncepcija marketinga, Ekonomija, Zagreb, 1996., 3, 1, str. 19-40.

STVARANJE  
PONUDE

**Stvaranje ponude.** Početke novog doba karakterizira poslovna filozofija koja u središtu pažnje ima stvaranje ponude. Glavna preokupacija menadžmenta bila je vezana za stvaranje uvjeta kojim se osigurava veći obujam proizvodnje. Oblikovana je koncepcija poslovanja kojom su dominirali proizvod i proizvodnja. Industrijalizacija i adekvatna mehanizacija u proizvodnim procesima ne samo da su omogućile veću proizvodnju, već su neizravno osigurale i veću potražnju. Veća potražnja bila je posljedica većeg standarda stanovništva. Veći standard stanovništva rezultat je većih prihoda, a veći su prihodi posljedica potražnje za radnom snagom i vrednovanjem kvalificiranijih djelatnika. Time se "interesni" krug zatvorio.

Osnovna briga gospodarskog subjekta toga doba svodila se na snižavanje cijena, a prodaja i fizička distribucija tretirane su kao "nužno zlo", odnosno kao usputne funkcije. Dakle, pored proizvoda osnovni elementi marketinga bili su prodaja i fizička distribucija, a iz toga doba poznat je slogan H. Forda koji glasi: "Dajte im svaku boju auta koju žele, samo da je crna".

Krug "veća proizvodnja - veća potražnja" prekinut je velikom ekonomskom krizom 30-tih godina. Mnogi proizvodi ostaju neprodani. Gospodarstvo je u teškoćama. Uzroci teškoća nisu bili samo u padu potražnje, već su nastajale i zbog problema nabavke sirovina i repromaterijala te ratnih razaranja toga doba. U takvim uvjetima gospodarski i drugi subjekti suočavaju se s otežanim uvjetima plasmana. Osnovna preokupacija premješta se iz proizvodne u prodajnu sferu (slika 21).

PLASMAN  
PONUDE

**Plasman ponude.** Sve se više uočava da proizvod nije posljedica proizvodnih kapaciteta, već potreba tržišta. Poslovna se filozofija mijenja i oblikuje se nova koncepcija poslovanja. Tom koncepcijom dominira

**Slika 21.**  
Industrijsko  
postrojenje



IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

komercijalizacija poslovanja i razvijaju se nove tehnike i metode prodaje te jačaju promocijske aktivnosti. U ovom stupnju evolucije poslovne orijentacije u središtu je interesa plasman. Pored proizvoda, najznačajniji elementi marketinga toga razdoblja bili su kanali prodaje i cijene, a donekle i unapređenje prodaje i ekonomska propaganda.

Promjene koje su uslijedile posljedica su forsiranja proizvodnje i masovne prodaje u prethodnim razdobljima i pojave

određenog oblika zasićenosti tržišta. Nakon razdoblja masovne distribucije i forsiranja prodaje gospodarski subjekti se sve više orijentiraju na tržište i potrošače.

Za razliku od ranijih tržišta koja su dominantno bila tržišta prodavača, tržišta postaju tržišta potrošača. Odnosi na tržištu sve su složeniji, a raste i konkurencija. U takvim odnosima potražnja na tržištu, odnosno potrebe i želje potrošača postaju ključna i referentna točka. Cilj se mijenja od sve veće proizvodnje i prodaje prema što uspješnijem zadovoljavanju potrošača. Stvara se nova filozofija poslovanja poznata kao marketing-filozofija.

**Zadovoljavanje potrošača.** U osnovi, marketing-filozofijom osigurava se aktivan odnos prodavača prema potrošaču. Tim odnosom uvažavaju se ustvari zahtjevi tržišta, odnosno ponuda prilagođava potrebama potrošača. Dolazi do novog načina reagiranja gospodarskih i drugih subjekata, prema kojem su u središtu interesa potrošači i njihove potrebe i želje. Za zadovoljavanje tih potreba i želja poduzima se niz aktivnosti s kojima se ustvari ponuda prilagođava potražnji na tržištu. Mijenja se u cilj gospodarskih i drugih subjekata od maksimalizacije prodaje na zadovoljenje potrošača uz ostvarivanje dobiti.

Osnovne karakteristike svake pojedine faze, način realizacije, ciljevi i prigodni komentar iskazani su u tablici 4.

ZADOVOLJAVANJE  
POTROŠAČA

Koncepcija poslovanja	Fokus	Način realizacije	Cilj	Komentar
Stvaranja ponude	Proizvodnja	Stvaranje kvalitetnih proizvoda	Proizvoditi sve što je moguće	"Napravi dobar proizvod i ljudi će ga kupovati"
Plasmana ponude	Prodaja postojećih proizvoda	Agresivna prodaja i promocija	Maksimizirati prodajni volumen	"Koga briga što oni žele? Prodaj ono što imamo."
Zadovoljavanje potrošača	Zadovoljavanje aktualnih i potencijalnih potreba i želja potrošača	Orijentacija na potrošača, orijentacija na dobit i integrirani marketing	Stvarati dobit zadovoljavajući potrošače	"Prije stvaranja proizvoda pronađi prije što potrošači žele"

**Tablica 4.**  
Poslovne orijentacije

Interesantna su razmišljanja Petera Druckera koji je još davne 1954. godine istaknuo važnost potrošača. Prema tom autoritetu "...postoji samo jedna dobra definicija svrhe poslovanja stvaranje potrošača. Potrošač je taj koji definira posao. S obzirom da je svrha poslovanja stvaranje potrošača, gospodarski subjekt ima samo dvije osnovne funkcije:

POSLOVNE  
ORIJENTACIJE



marketing i inoviranje..."<sup>7</sup>. Marketing je tako temeljan da nije dovoljno imati samo jaku prodajnu mrežu i pridodati marketing, smatrao je Drucker, i nastavio kako je marketing mnogo širi od prodaje, to nije specijalizirana aktivnost to je cjelokupna djelatnost gledana s njenog finalnog rezultata, tj. s kupčeve točke gledanja.

MARKETING  
FILOZOFIJA

Dakle, marketing-filozofija kao posebni misaoni i operativni pristup u koncipiranju i realizaciji poslovne orijentacije određena je novim uvjetima u okruženju. Ti su uvjeti ograničili mogućnost napretka samo i jedino onim gospodarskim i drugim subjektima koji temelje svoju poslovnu orijentaciju na koncepciji koja u osnovi ima zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz ostvarivanje dobiti. Takva se koncepcija naziva marketing-koncepcija i u nastavku se analizira obradom utemeljenja marketing-koncepcije, analizom novih relacija u marketingu i implementacijom marketing-koncepcije.

MARKETING  
KONCEPCIJA

## 2.2. UTEMELJENJE MARKETING- KONCEPCIJE

Gospodarski i drugi subjekti koji prihvaćaju marketing-koncepciju usmjeravaju svoje djelovanje na zadovoljavanje ciljeva potrošača, ali i vlastitih ciljeva. Ako ne uspiju u ostvarenju jednog i/ili drugog cilja tada dolaze u zonu lošeg poslovanja pa i prekida poslovanja. Zadovoljavanje ciljeva potrošača svodi se na isporuku "pravog proizvoda na pravo mjestu i u pravo vrijeme". Ciljevi koje gospodarski i drugi subjekti nastoje zadovoljiti najčešće se svode na povećanje dobiti, osvajanje novog tržišta, povećanje tržišnog udjela ili kombinaciju navedenog. Realizacijom ciljeva oba sudionika osigurava se zadovoljstvo prvih i napredak drugih sudionika na tržištu.

Pojava marketing-koncepcije vezuje se za General Electric - GE (<http://www.ge.com/en/>) tvrtku koja je među prvima prepoznala potrebu za orijentacijom prema potrošaču i to definirala u svojim dokumentima. Kao rezultat, za to doba (1952.) nove poslovne koncepcije orijentacije na potrošača, GE je redefinirao poimanje marketinga i u svom godišnjem izvješću iz 1952. godine prvi put koristio pojam marketing-koncepcije. Naime, GE je ukomponirao elemente marketinga u termin marketing-koncepcije. Iz izvješća proizlazi da "Marketing-koncepcija... integrira marketing u svaku poslovnu fazu. Marketing će pomoću vlastitih studija i istraživanja definirati za inženjere, dizajnere i proizvođače ono što potrošači žele u proizvodu, koju su cijenu spremni platiti i gdje i kada će proizvod biti tražen. Marketing će imati autoritet u planiranju proizvodnje,

<sup>7</sup> Drucker, P.: The Practice of Management, Harper&Row, New York, 1954., str. 37.

rasporedu proizvodnje, kontroli ulaznih veličina, kao i prodaji, distribuciji i uslugama vezanim za proizvod"<sup>8</sup>. Marketing se promjenom pristupa i uvažavanjem marketing-koncepcije transformira od jedne od funkcija u gospodaskom subjektu (uz proizvodnju, financije i kadrove) u glavnu funkciju koja objedinjuje sve ostale.

Drugo objašnjenje za temelje marketing-koncepcije nalazimo u radu "The History of Marketing Thought"<sup>9</sup>, gdje se ukazuje da su korijeni marketing-koncepcije vezani za "pokret potrošača" koji se širio SAD-om u razdoblju između 20-tih i 30-tih godina prošlog stoljeća. Iz toga doba, kako navodi autor, i dolazi fraza "kupac je kralj" kao odgovor poslovnog svijeta na primjedbe potrošača vezane za dotadašnju praksu u distribuciji i oglašavanju.

Prihvatanje marketing-koncepcije brzo se širi u poslovnom svijetu, ali su se javljali i znakovi rezerviranosti i opreznosti prema njemu. Tako, na primjer, Felton nije smatrao da gospodarski subjekti trebaju ignorirati takvu koncepciju, ali je naveo probleme i istaknuo da "se marketinške tehnike razvijaju tako brzo da one kompanije koje ne posvete dovoljno pažnje koncepciji i ne integriraju marketinšku koncepciju mogu vrlo brzo zaostati u tom procesu i naći se na dnu"<sup>10</sup>. S tim u vezi postavio je i nekoliko pitanja:

- budući da se marketing-koncepcija sve više primjenjuje, postoji opasnost od neiskustva, jer kako će se naći potrebni marketing-menadžeri kojima će se moći povjeriti takvi poslovi,
- postoji opasnost od pridavanja prevelike pažnje marketingu, a premalo dobiti,
- marketing-koncepcija potiče krivu diverzifikaciju,
- možda je primjena marketing-koncepcije moguća samo u nekim djelatnostima i nekim vrstama gospodarskih subjekata.

Međutim, i pored određene rezerviranosti podrška i argumentacija za prihvatanje marketing-koncepcije širi se u 60-tim i 70-tim godinama prošlog stoljeća. Tako, primjerice, Levitt ukazuje da je bitno da menadžeri shvate da je razdoblje gospodarenja orijentirano na proizvod prošlost i da je nastupilo razdoblje gospodarenja orijentirano na potrošače. Proizvodnja počinje s potrošačem i njegovim potrebama, a ne s proizvodom, raspoloživim sirovinama ili drugim resursima. Poznavajući potrebe potrošača gospodarski i drugi subjekt se orijentira prema zadovoljenju

---

<sup>8</sup> General Electric Company, Annual Report, Fairfield, CT, 1952., str. 21.

<sup>9</sup> Bartels, R.: The History of Marketing Thought, Grid Inc., Columbus, Ohio, 1976.

<sup>10</sup> Felton, A.P.: Making the Marketing Concept Work, Harvard Business Review, 1959., 37, 4, str. 55-65.

njegovih potreba i razmatranju mogućnosti kako bi se njegove potrebe mogle zadovoljiti<sup>11</sup>.

Prema drugom autoru marketing-koncepcija proizašla je iz marketingere u kojoj se poslovanje temeljilo na prethodno utvrđenim potrebama i razvijanju proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe. Marketing-koncepcija upravljačka je filozofija prema kojoj jedan gospodarski i drugi subjekt teži zadovoljavanju potreba potrošača kroz koordiniranu aktivnost uz ostvarenje vlastitih ciljeva<sup>12</sup>. Pritom je u sagledavanju ciljeva potrošača nužno voditi računa i o potencijalnim ciljevima potrošača iz razloga što se ne ulazi u proces zadovoljavanja onih ciljeva koji nisu sukladni općeprihvaćenim normama u društvu, dakle dugoročnim ciljevima. Tako se npr. neće više težiti proizvodnji onih proizvoda koji su štetni za okolinu, kao što su sprejevi za tijelo jer koriste plin freon koji pridonosi stvaranju ozonskih rupa.

MARKETING  
KONCEPCIJA

Na osnovi stavova više autora može se rezimirati da marketing-koncepcija<sup>13</sup>:

- u središtu interesa ima potrebe i želje potrošača i težnju gospodarskih i drugih subjekata da ponudu učini različitom od konkurenata,
- obuhvaća integraciju svih aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata, uključujući proizvodnju i financije, a da se zadovolje potrebe i želje potrošača,
- u ostvarivanju dugoročnih ciljeva gospodarskih i drugih subjekata pristupa se tako da se zadovolje potrebe i želje potrošača legalno i odgovorno (shema 6).

<sup>11</sup> Levitt, Th.: Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960., 38, 4, str. 45-56.

<sup>12</sup> Cf. 1) Skinner, S.J.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 14. 2) McGee, L.M. – Spiro, R.L.: The Marketing Concept in Perspective, Business Horizons, 1988., 31, 3, str. 40-45.

<sup>13</sup> Cf. 1) Houston, F.S.: The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, Journal of Marketing, 1986., 50, 2, str. 81-87. 2) Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 6. 3) McCarthy, E.J. – Perreault, W.D.Jr.: op. cit., str. 8-10.



**Shema 6.**  
Komponente  
marketing-  
konceptije

Potrebe i želje potrošača polazište su marketing-konceptije. Navedeno podrazumijeva poznavanje onoga što potrošači očekuju i zadovoljavanje tih očekivanja bolje od konkurenata.

Integracija svih funkcija daljnja su komponenta marketing-konceptije. Suradnja između funkcija istraživanja i razvoja, dizajniranja, proizvodnje, financija, kadrovske i drugih funkcija osigurava uspješnost gospodarskih i drugih subjekata. Umijeće uspostave koordinacije između različitih funkcija u gospodarskom subjektu nema pravila, iako su nova uspješna rješenja vezana za favoriziranje timskog rada i delegiranje odgovornosti neposrednim djelatnicima te pojedini autori s pravom ukazuju na "ljudsku dimenziju u marketing konceptu".<sup>14</sup>

Ostvarivanje dugoročnih ciljeva iskazanih s dobiti konačna je odrednica marketing- konceptije. Nastojanje da se zadovolje potrebe i želje te ostvarivanje stalne dobiti u dužem razdoblju nije jednostavno. Naime, za zadovoljavanje potreba i želja potrošača potrebno je stalno ulagati u istraživanje tih potreba i želja, ulagati u razvoj i inoviranje proizvoda, ulagati u inoviranje proizvodnje, distribucije te promociju. Takva ulaganja u zbroju povećavaju troškove poslovanja, odnosno smanjuju dobit. Međutim, neovisno o tome gospodarski i drugi subjekti prisiljeni su na investiranje i realizaciju aktivnosti kojima će osigurati dugoročno i stalno povećanje prihoda i dobiti. Kratkoročno povećanje, iako zanimljivije i lakše ostvarivo, nije jamstvo uspjeha. Navedeno implicira manja ulaganja u upoznavanje i zadovoljavanje potreba

<sup>14</sup> Lawson, R., Wooliscroft, B.: Human Nature and the Marketing Concept, Marketing Theory, 2004., 4, 4, str. 1-16.

potrošača, što u budućnosti znači i manje prihode te u konačnici manju dobit.

MARKETING  
KONCEPCIJA  
- KRITIKA

Međutim, pored pozitivnih viđenja marketing-koncepcije ima i kritika na tu koncepciju. Te su kritike sistematizirane u tri kategorije i ponuđeni odgovori<sup>15</sup>:

- marketing-koncepcija ne rješava društvenu odgovornost prema potrošačima

Odgovor: Bilo bi neodgovorno očekivati da gospodarstvo bude motivirano altruizmom i, drugo, od marketing-koncepcije očekuje se da bude zainteresirana za stvaranje dobiti od zadovoljnih potrošača, odnosno bilo bi iracionalno da se gospodarstvo angažira u odnose s potrošačima koji to u stvari i nisu.

- marketing-koncepcija dovela je do propadanja američkih korporativnih strategija zbog ignoriranja kompetentnosti i demotiviranja inovacije

Odgovor: Marketing-koncepcija ne isključuje upotrebu sposobnosti gospodarskih i drugih subjekata, a poslovanje je orijentirano na nalaženje tržišne pozicije na kojoj se mogu ostvariti najbolji rezultati i osigurati konkurentna prednost.

- marketing-koncepcija nije primjerena u svim situacijama

Odgovor: Prigovor ne stoji, jer se marketing-koncepcijom ostvaruju koristi i u situacijama kada nisu samo fizički predmeti i usluge predmet razmjene, već i pojave, događanja.

Dakle, marketing-koncepcija obuhvaća integraciju svih aktivnosti unutar gospodarskih ili drugih subjekata koji se usmjeravaju na zadovoljavanje potreba i želja potrošača te ostvarivanje ciljeva gospodarskih i drugih subjekata.

## 2.3. UTJECAJ NOVIH VELIČINA NA MARKETING-KONCEPCIJU

Marketing-koncepcija nije izolirana i zaštićena od utjecaja promjena u poslovnom okruženju. Promjene modificiraju marketing-koncepciju, ali i marketing-koncepcija utječe na promjene, tj. postoji interakcija između promjena u poslovnom okruženju i marketing-koncepcije. Utjecaji koji dolaze iz poslovnog okruženja mnogostruki su, a u nastavku se analizira utjecaj:

<sup>15</sup> McGee, L.M. – Spiro, R.L.: op.cit., str. 40-45.

- povećane brige za društvo,
- utjecaj strateškog planiranja,
- utjecaj kvalitete.

Ti i drugi utjecaji modificiraju marketing-koncepciju (shema 7).



**Shema 7.**  
Utjecaji na marketing-koncepciju

**Utjecaj brige za društvo.** Marketing-koncepcija dobiva novu širinu i dubinu uvažavanjem promjena koje su vezane za povećanu brigu za društvo. Povećana briga za društvo modificira marketing-koncepciju. Povećana briga za društvo posljedica je više društvenih pokreta od kojih su najizraženiji oni vezani za:

UTJECAJ BRIGE  
ZA DRUŠTVO

- zaštitu prirode,
- uvažavanje etičkih normi u poslovanju,
- zaštitu potrošača – konzumerizam.

Krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća Kotler i Levy analizirajući promjene u okruženju postavili su novi izazov marketing-teoriji i praksi. Taj je izazov izražen riječima glasio: "...proširiti svoje mišljenje i prilagoditi svoje vještine kako bi se povećala razina zanimanja za društvo"<sup>16</sup>.

U središtu pažnje i dalje je potrošač, ali sada i njegov dugoročni interes. Dugoročni je interes potrošača i briga za zaštitu okoline u kojoj

<sup>16</sup> Kotler, Ph. – Levy, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, 1969., 33, 1, str. 10-15.

živi. Nekontrolirano iskorištavanje nedostatnih resursa šuma, vode, minerala i slično, te uništavanje okoliša emisijom štetnih plinova u atmosferu, zagađenje voda i zraka i slično bitno narušava odnose u društvu. Postavljaju se pitanja je li zadovoljavanje potrošača u funkciji njegovih dugoročnih interesa koji su ujedno i interesi društva, te jesu li poslovne odluke koje se donose temeljene na etičkim normama?

**Slika 22.**  
Naftna  
platforma  
tvrtke Croscos



IZVOR: www.croscos.hr (03.01.05)

Dobar primjer predstavlja tvrtka Croscos (<http://www.croscos.hr>) koje se bavi pružanjem usluga bušenja i ispitivanja bušotina, i koje ulaže značajna sredstva u zaštitu okoliša (slika 22).

U donošenju poslovnih odluka vodi se briga o tome da se zadovolje interesi svih onih na koje se takve odluke mogu odnositi, a ne vodi se samo briga o kratkoročnim ciljevima potrošača

te gospodarskih i drugih subjekata. Tako npr. Hrvatska elektroprivreda (<http://www.hep.hr/okolis/>) u svom djelovanju posebno pozornost posvećuje zaštiti okoline i brizi za društvo (slika 23).

Poslovanje i poslovne odluke moraju biti društveno odgovorne i temeljene na etici, što utječe na modifikaciju marketing-koncepcije.

#### ETIČNOST

Etičnost u poslovanju s gledišta potrošača znači ponuditi pravu vrijednost za traženu cijenu i obvezu istinite informacije o svim bitnim osobinama proizvoda. Sa stajališta konkurencije to je poslovanje sukladno

pravilima dobrog poslovnog ponašanja, a sa stanovišta šire javnosti to je njegovanje dobrog ukusa, moralnih načela kulturnih vrijednosti, poštovanja tradicije i običaja u prikazivanju proizvoda i u ukupnom poslovanju<sup>17</sup>.

Utjecaj na marketing-koncepciju dolazi i od pokreta koji se naziva konzumerizam. Konzumerizam je pokret koji je rezultirao organiziranom reakcijom građana na

**Slika 23.**  
HRVATSKA  
ELEKTROPRIVREDA



IZVOR: www.hep.hr (03.01.05)

#### KONZUMERIZAM

<sup>17</sup> xxx: natuknica etičnost, Ekonomski leksikon I, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia, Zagreb, 1995.

neprimjerenu praksu gospodarskih i drugih subjekata kako bi se zaštitili interesi građana. Tako je npr. pojačan interes gospodarstva za upoznavanje potreba i želja potrošača doveo do ekspanzije istraživanja čiji su se rezultati ponekad koristili neprimjereno, s mogućim negativnostima s tim u vezi. Negativnosti se vezuju za korištenje informacija u funkciji uvjeravanja, pa čak i manipuliranja potrošačima.

Dakle, marketing-koncepcija modificira se pod utjecajem više društvenih promjena i pokreta među kojima se posebno ističu briga za zaštitu okoliša, uvažavanje etike u poslovanju i zaštita potrošača. Marketing-koncepcija koja uvažava navedene dimenzije naziva se društvena marketing-koncepcija.

**Utjecaj strateškog planiranja.** Marketing-koncepcija pod utjecajem je strateškog planiranja koje ga modificira u stratešku marketing-koncepciju. Strateško planiranje uvedeno je u poslovnu praksu kao odgovor na česte neuspjehe, iako su poduzimane sve aktivnosti koje podrazumijeva marketing-koncepcija. Premda su gospodarski i drugi subjekti korektno istražili potrebe i želje potrošača te razvili nove proizvode, nisu ostvarili zacrtane ciljeve. Razlog je bio u tome što je netko drugi to učinio bolje. Onaj tko je to učinio bolje drugi su gospodarski subjekti, odnosno konkurencija.

Strateškim planiranjem kojim se sagledava dugoročno poslovanje tražio se način za ostvarivanje konkurentne prednosti. U početku se strateško planiranje temeljilo na financijskom sagledavanju budućnosti, a kasnije sve više na uvažavanju potrošača i drugih subjekata na tržištu. U tom kontekstu marketing-koncepcija modificira se u stratešku marketing-koncepciju.

Strateška marketing-koncepcija i dalje je uvažavala nužnost zadovoljavanja potreba i želja potrošača, ali uz ostvarivanje konkurentne prednosti kako bi se osigurala dugoročna profitabilnost. Dakle, ta koncepcija je, kako to Assael ističe, uvažavala postulate orijentacije na potrošače i orijentacije na konkurente<sup>18</sup>.

U realizaciji strateške marketing-koncepcije sve se veća pažnja posvećuje strateškom planiranju gdje su u središtu zanimanja dugoročni odnosi s potrošačima. Pritom se financijski ciljevi tretiraju kao rezultat, a

UTJECAJ  
STRATEŠKOG  
PLANIRANJA

STRATEŠKA  
MARKETING  
KONCEPCIJA



**Slika 24.**  
Oprema  
tvrtke CS

IZVOR: www.cs.hr (03.01.05)

<sup>18</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op.cit., str. 23. prema Porter, M.E.: Competitive Strategy, New York, The Free Press, 1980., Ch. 2.

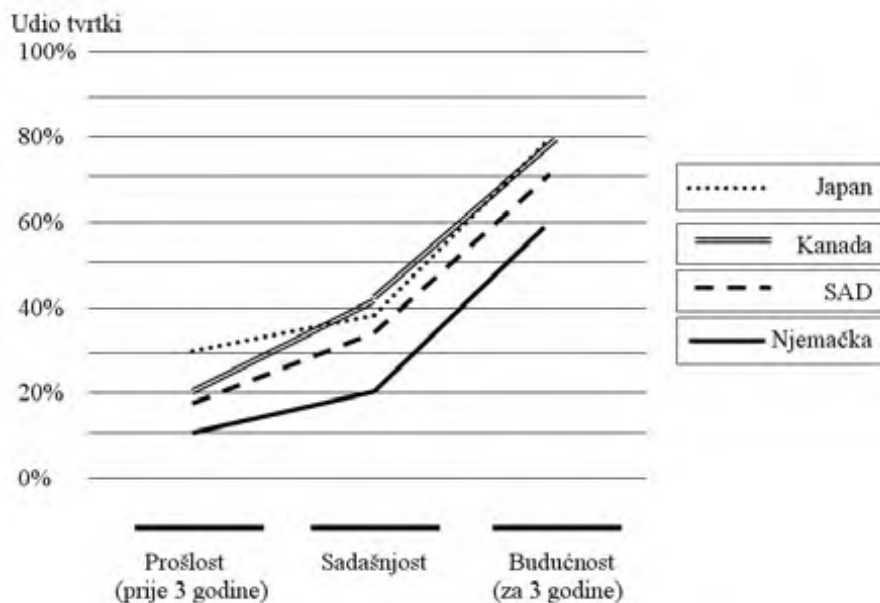


ne kao osnovna svrha poslovanja, jer kako navodi Webster, svrha je poslovanja zadovoljavanje potrošača, a nagrada za to je dobit<sup>19</sup>.

Tako npr. tvrtka CS Computer System (<http://www.cs.hr>), koji se bavi projektiranjem, implementacijom računalnih mreža te razvojem programskih rješenja, ističe da je potrošačima potrebno osigurati kvalitetnu ponudu koja će dati sigurnost korisniku i povjerenje u vlastiti informatički sustav (slika 24).

Prema rezultatima istraživanja u razvijenim zemljama, oko 40% gospodarskih i drugih subjekata zadovoljavanju potrošača daje primarni značaj u strateškom planiranju. U nedavnoj prošlosti zadovoljavanje potrošača bilo je prisutno u oko 10-30% gospodarskih i drugih subjekata, dok će se u sljedećih nekoliko godina ono bitno povećati i biti prisutno u oko 60-80% gospodarskih i drugih subjekata<sup>20</sup>. Grafikon 1.

**Grafikon 1.**  
Udio tvrtki koje uvažavaju kriterije zadovoljavanja potrošača u strateškom planiranju



IZVOR: Ernst&Young, American Quality Fondation, International Quality Study, u Skinner, S.J.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994, str. 23.

Dakle, utjecaj strateškog planiranja na marketing-koncepciju vezan je za uvidanje gospodarskih i drugih subjekata da je budućnost potrebno planirati, u čemu je presudno uvažavanje dugoročnih odnosa s potrošačima i ostvarivanje konkurentske prednosti.

<sup>19</sup> Webster, F.E.Jr.: Rediscovery of the Marketing Concept, Business Horizons, 1988., 31, 3, str. 38.

<sup>20</sup> Skinner, S.J.: op.cit, str. 23.

**Utjecaj kvalitete.** Ispunjavanje očekivanja potrošača i ostvarivanje konkurentske prednosti vezano je za uvažavanje kvalitete i unapređenje kvalitete proizvoda. Upravljanje kvalitetom postaje izvorom snage za ostvarivanje konkurentske prednosti. Sve se više uvažava tzv. Total Quality Management (TQM) koji registrira izniman utjecaj na marketing-koncepciju<sup>21</sup>. Marketing-koncepcija pod tim se utjecajem modificira. Modifikacija marketing-koncepcije rezultat je uvažavanja upravljanja kvalitetom, kao pristupom kojim se ostvaruje uspjeh u dužem periodu na temelju ispunjavanja očekivanja potrošača.<sup>22</sup> Pružanje zadovoljstva potrošačima s TQM-om temelji se na uključenosti svih zaposlenih na unapređivanju procesa, proizvoda te kulture djelovanja.

UTJECAJ  
KVALITETEUPRAVLJANJE  
KVALITETOM

U novim tržišnim uvjetima stvaranje kvalitetnih proizvoda preduvjet je da bi se zadovoljili sve zahtjevniji potrošači. Zato je logično da se uspješni gospodarski i drugi subjekti usmjeravaju na uvažavanje i primjenu kriterija zadovoljavanja potrošača isporukom kvalitetnih proizvoda.

Tako npr. tvornica za proizvodnju kotlova TPK NOVA (<http://www.tpk-nova.hr>) primjenjuje najviše standarde u proizvodnji, a temeljno je načelo poslovanja poštivanje rokova dogovorenih s naručiteljem te svođenje reklamacija na najmanju moguću mjeru (slika 25).

## TPK NOVA Ltd.



**Slika 25.**  
Kotao tvrtke  
TPK NOVA

IZVOR: [www.tpk-nova.hr](http://www.tpk-nova.hr) (03.01.05)

Poimanje je kvalitete za različite gospodarske i druge subjekte različito. Ovdje se navode samo neki stavovi. Tako je, na primjer, kvaliteta za IBM "...zadovoljavanje zahtjeva naših potrošača, unutar i izvan organizacije za proizvodima bez grešaka, uslugama i poslovnim procesima". U Xeroxu "kvaliteta znači susretanje zahtjeva potrošača... Treba točno razumjeti što potrošač zahtijeva od svakog pojedinačnog posla koji se čini za njega"<sup>23</sup>.

Unapređenje proizvoda determinirano je stavom da potrošač definira kvalitetu. Kvaliteta je u dosadašnjim koncepcijama poslovanja bila doživljena tehnički i statistički, odnosno uspoređivale su se karakteristike

KVALITETA

<sup>21</sup> Lengnick, A.–Hall, C.A.: Customer Contribution to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, *Academy of Management Review*, 1996., 21, 3, str. 791-824.

<sup>22</sup> Cf. 1) Bathie, D. - Sarkar, J.: Total Quality Marketing (TQM) – a Symbiosis, *Managerial Auditing Journal*, 2002., 17, 5, str. 241-244., 2) Zineldin, M.: Total relationship management (TMR) and total quality management (TQM), *Managerial Auditing Journal*, 2000., 15, 1-2, str. 20-28.

<sup>23</sup> Skinner, S.J.: op.cit, str. 25.

vlastitog proizvoda s karakteristikama drugih proizvoda ili utvrđivala odstupanja. Danas i ubuduće kvaliteta je definirana od potrošača, a ne od inženjera i statističara. Novi pristup uvažava očekivanja potrošača kao osnovu za usporedbu.

Smatra se da kvalitetni proizvod ima karakteristike koje ga čine izuzetnim i superiornim prema ocjenama potrošača. Unapređenje kvalitete ostvaruje se kako poboljšanjem fizičkih, tako i nefizičkih karakteristika ponude. To je proces, a ne trenutni potez, dok se rezultat povećanja kvalitete mjeri na više načina. U primjeni su razne metode, ali je krajnji sudac ipak potrošač. Potrošači su ti koji ponovljenom kupnjom i/ili prenošenjem pozitivnih stavova o proizvodu daju ocjenu kvalitete.

Kvaliteta koju potrošači cijene ostvaruje se i proizvodima koji se razlikuju od konkurencije. To se u prvom redu ostvaruje kroz dodatne usluge koje prate proizvod. Uspjeh se ostvaruje i proizvodom koji je nov za potrošače. Teži se zadovoljavanju potreba i želja koje potrošači nisu jasno definirali.

Naime, mnogi novi proizvodi propadaju jer su prodavači nekritični. Oni smatraju da im je proizvod različit od konkurenata, ali tu prednost potrošači ne registriraju i rezultat je poznat proizvod nema tržište.

Kada potrošač nije u stanju registrirati razliku i prednosti jednog proizvoda nad drugim, te razlike i prednosti niti nema. U tom slučaju potrošači se opredjeljuju na osnovi kriterija cijene. Dugoročno gledano takva rješenja nisu primjerena ni za prodavača ni za potrošače. Cijena je važan ali ne i ključni element, što posebno vrijedi za poslovno tržište.

INOVIranje Kvaliteti proizvoda i njegovu inoviranju danas se pristupa na nov način. Inoviranje je pojam koji se u nedavnoj prošlosti poistovjećivao s unapređenjem proizvoda, dok se danas u uvjetima turbulentnog okruženja inoviranje povezuje s unapređenjem stvaranja ponude. Inoviranje se s tim u vezi tretira kao proces koji započinje novim pristupom ulasku sirovina i repromaterijala, te završava isporukom i postprodajnim uslugama.

## 2.4. IMPLEMENTACIJA MARKETING-KONCEPCIJE

IMPLEMENTACIJA MARKETING-KONCEPCIJE Marketing-koncepcija nije primjereno prihvaćena i implementirana. U devedesetim godinama prošlog stoljeća javlja se više istraživačkih radova koji na tragu traženja uzroka neprimjerene implementacije marketing-koncepcije utvrđuju da je nova marketing-koncepcija više strateški orijentirana, te da je usmjerena na konkurenciju.

U okviru tih istraživanja posebno je značajan doprinos dvojice autora Kohlija i Jaworskog. Oni su utvrdili razgraničenja između filozofije marketing-koncepcije i njene implementacije. Ukazali su da je poznato što je potrebno učiniti, ali ne i kako je to moguće učiniti i istaknuli da je "... tržišno orijentirani gospodarski subjekt je onaj čije su akcije konzistentne s marketing koncepcijom"<sup>24</sup>.

Njihovi rezultati istraživanja ukazuju da su:

- menadžeri jednoglasni u pogledu stavljanja potrošača u središte marketing-orijentacije,
- većina se menadžera složila da bi se tržišne informacije morale ustupati svim organizacijskim jedinicama kako bi zaposleni u gospodarskom subjektu postali svjesni potreba i želja potrošača,
- velika većina menadžera profitabilnost vidi kao posljedicu tržišne orijentacije, a ne kao njen dio

Marketing-koncepcija razumljiva je i logična, ali njena implementacija nije jednostavna. Smatra se da je za uspješnu implementaciju marketing-koncepcije potrebno osigurati informatičku osnovu. Pod informatičkom osnovom podrazumijeva se *hardware*, *software* i baza podataka o potrošačima i drugim sudionicima na tržištu kao što su konkurenti, dobavljači i distributeri. Na taj se način osigurava kontinuirano istraživanje, praćenje i analiziranje potreba i želja potrošača te ponašanje i reakcije ostalih sudionika na tržištu.

Efektivna implementacija marketing-koncepcije zahtijeva široko prihvaćeno stvaranje informacijske osnove o trenutnim i budućim potrebama potrošača, distribuciji tih informacija unutar odjela gospodarskog i drugog subjekta i reagiranje na njih<sup>25</sup>.

Efektivna implementacija marketing-koncepcije u konačnici znači povećanje dobiti za gospodarske i druge subjekte, te se u osnovi ostvaruje pronalaženjem novih potrošača, povećanjem profitabilnosti na osnovi suradnje s postojećim potrošačima i širenjem suradnje s postojećim potrošačima<sup>26</sup>.

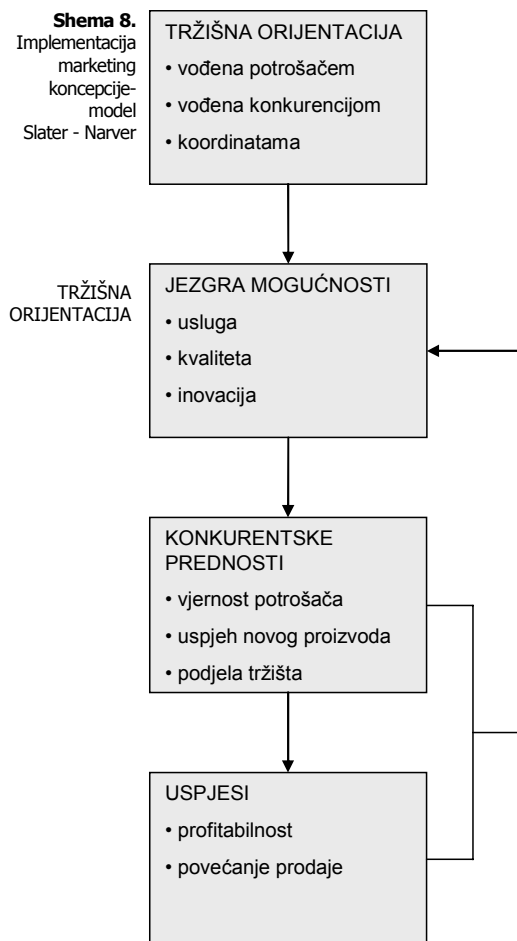
---

<sup>24</sup> Kohli, A.K. – Jaworski, B.J.: Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Application, *Journal of Marketing*, 1990., 54, 2, str. 1-18.

<sup>25</sup> Kohli, A.K. – Jaworski, B.J.: op.cit., str. 1-18.

<sup>26</sup> Grant, A. – Schlesinger, L.: Realize Your Customers' Full Profit Potential, *Harvard Business Review*, 1995., 9/10, str. 59.

**Shema 8.**  
Implementacija  
marketing  
konceptije-  
model  
Slater - Narver



IZVOR: Slater, S.F. – Narver, J.C.:  
Market Orientation, Customer Value and  
Superior Performance, Business  
Horizons, 1994., 3/4, str. 25.

uvažavati orijentaciju na potrošača, tržišno usmjeren pristup, vrijednosno baziranu osnovu, integrirane aktivnosti i ciljnu orijentaciju u poslovanju<sup>29</sup> (shema 9).

Na tragu su tih postavki i stavovi druge dvojice autora Slatera i Narvera koji su, također, istraživali problematiku implementacije marketing-konceptije<sup>27</sup>. Njihov je model prikazan na shemi 8.

Slater i Narver smatraju da implementacija marketing-konceptije, u modelu istaknuta kao "tržišna orijentacija"<sup>28</sup>, sadrži u sebi poslovanje koje je vođeno ponašanjem potrošača i konkurenata te poslovanje koje je koordinirano. Na tim se osnovama stvaraju tržišne mogućnosti koje autori nazivaju "jezgra mogućnosti". "Jezgra mogućnosti" obuhvaća stvaranje ponude koja se temelji na uslugama, kvaliteti i inovacijama. S takvom ponudom moguće je ostvarivati konkurentsku prednost i to kroz vjernost potrošača, uspjeh novog proizvoda i koncentracijom poslovanja na jednom dijelu tržišta, tj. podjelom tržišta. Uspjeh na tim osnovama mjeri se profitabilnošću i povećanjem prodaje. Ostvarivanje uspjeha i konkurentske prednosti osigurava stvaranje nove osnove za uspjeh ili kako autori nazivaju "jezgre mogućnosti".

Slične stavove nalazimo i kod drugih autora koji za implementaciju marketing- konceptije smatraju nužnim

<sup>27</sup> Slater, S. – Narver, J.C.: Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, Business Horizons, 1994., 3/4, str. 22-28.

<sup>28</sup> Čitav niz znanstvenika tijekom u zadnjih nekoliko godina u fokusu svojih istraživanja imaju problematiku "tržišne orijentacije" kao npr.: 1) Varela, A. J. - Rios, M.: Market Orientation Behaviour: An Empirical Investigation using MARKOR, Marketing Intelligence and Planning, 2003., 21, 1, str. 6-15., 2) Gouanaris, S. P. – Avlonitis, G. J. - Papastathopoulou, P.: Managing a Firm's Behavior Through Market Orientation Development: Some Empirical Findings, European Journal of Marketing, 2004., 8, 11/12, str. 1481-1508.

<sup>29</sup> Webster, F.E.Jr.: Defining the New Marketing Concept, Marketing Management, 1994., 2, 4, str. 22-31.



**Shema 9.**  
Implementacija  
marketing-  
konceptije

IZVOR: prerađeno prema Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7th ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 11.

Orijentacija na potrošača podrazumijeva uvažavanje potreba i želja potrošača na osnovi prethodnih istraživanja.

Tržišno usmjereni pristup podrazumijeva uvažavanje strukture tržišta te karakteristike i strategije konkurenata.

Vrijednosna osnova podrazumijeva ponudu proizvoda za koje potrošači smatraju da imaju superiorniju vrijednost u odnosu na ponudu konkurenata.

Integrirane aktivnosti podrazumijevaju da su sve aktivnosti vezane za proizvod koordinirane, uključujući financiranje, proizvodnju, kontrolu, istraživanje, razvoj i drugo.

Orijentacija na ciljeve podrazumijeva da gospodarski i drugi subjekti planiraju kratkoročne i dugoročne ciljeve koje treba realizirati.

Navedenih pet činitelja smatra se ključnim za implementaciju marketing-konceptije i na toj osnovi ostvarivanja dugoročnog uspjeha i konkurentne prednosti.

Webster sugerira da je potrebno uvažiti 15 pravila koje menadžeri moraju uvažiti za primjerenu implementaciju marketing-konceptije<sup>30</sup>:

- fokusirati se na potrošača,
- slušati potrošače,
- definirati i podržavati kompetenciju,

<sup>30</sup> Webster, F.E.Jr.: Executing the New Marketing Concept, Marketing Management, 1994., 3, 1, str. 9-16.

- definirati marketing kao *market intelligence*,
- točno utvrditi ciljne potrošače,
- upravljati zbog profita, ne prodaje,
- učiniti ono što je vrijednost za potrošača, zvijezdu vodilju,
- dopustiti da potrošači definiraju kvalitetu,
- mjeriti i upravljati očekivanjima potrošača,
- izgrađivati odnose povjerenja s potrošačima,
- definirati poslovanje kao pružanje usluga,
- poticati stalno unapređenje i inoviranje,
- upravljati kulturom kompanije zajedno sa strategijom i strukturom,
- rasti s partnerima i savezima i uništiti marketing-birokraciju.

Dakle, rješenje je u uvažavanju pet elemenata koji omogućuju implementaciju, ali i uvažavanje gore navedenih pravila za implementaciju marketing-koncepcije.

Ulaskom u novi milenij gospodarski i drugi subjekti mijenjaju svoj odnos prema potrošačima, ali i drugim sudionicima na tržištu što utječe i na društveno ekonomske promjene.<sup>31</sup> Marketing-koncepcija pod utjecajem je novih trendova koji se raspravljaju u nastavku obradom novih relacija među subjektima na tržištu i analizom jačanja partnerstva i umrežavanja.

## 2.5. NOVE RELACIJE IZMEĐU SUBJEKATA NA TRŽIŠTU

TRADICIONALNI  
MARKETING

**Tradicionalni i novi marketing.** Tradicionalni pogled marketinga bio je vezan za proces razmjene, te se taj marketing može nazvati transakcijsko utemeljen marketing. Ta je koncepcija zamijenjena novim dugoročnim pristupom u kojem gospodarski i drugi subjekti svu pažnju usmjeravaju na uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa s postojećim kupcima i dobavljačima, a nije rijetkost i s konkurentima. Takav se marketing naziva marketing odnosa, ili *relationship marketing*.

MARKETING  
ODNOSA

RELATIONSHIP  
MARKETING

<sup>31</sup> Grbac, B. – Martin, J.: Tržišna orijentacija i društveno ekonomske promjene, Tržišna demokracija u Hrvatskoj: Stanje i perspektive, (ur.) Bratko, S., Rocco, F., HAZU, CROMAR, Varaždin, 2000., str. 395 – 409.

Pojedini autori smatraju da je marketing jednostavno marketing ili kako ističu "*marketing is marketing*".<sup>32</sup>

Također, novi marketing pristup prepoznaje i uvažava relacije unutar gospodarskih i drugih subjekata, tj. odnose koji postoje među djelatnicima. Pritom se relacije između djelatnika i između odjela i/ili službi tretiraju kao odnosi između potrošača i prodavača na tržištu. Smatra se da pojedini odjel, služba ili djelatnik treba obavljati svoj posao tako da zadovolji drugi odjel, službu ili djelatnika, jednako kao što gospodarski i drugi subjekt zadovoljava potrebe svojih potrošača. Na osnovi toga može se govoriti o vanjskom ili eksternom marketingu i unutarnjem ili internom marketingu.

Tradicionalni marketing pristup bio je vezan za privlačenje potrošača. Cilj je bio identificirati potrebe, ponuditi proizvod potrošačima i izvršiti transakciju. Tome se pridaje velika pažnju i danas, ali je privlačenje novih potrošača samo jedna od aktivnosti. Danas i ubuduće posebna se pažnja posvećuje dobavljačima i djelatnicima. Ta koncepcija, koja se naziva *relationship marketing*, odnosi se na stvaranje, razvoj, rast i održavanje dugoročnih, troškovno efikasnih odnosa razmjene potrošačima, dobavljačima, djelatnicima i drugim partnerima u cilju ostvarenja zajedničke koristi.

RELATIONSHIP  
MARKETING

Uloga marketinga odnosa ili *relationship*-marketinga proširena je i uključuje dobavljače, potrošače i druge tržišne subjekte, a pojam potrošač ima novo prošireno značenje. Ono obuhvaća i vanjske i interne potrošače. Vanjski potrošač ustvari je subjekt koji kupuje proizvode na vanjskom tržištu, dok je interni potrošač onaj subjekt koji "kupuje proizvode" na internom tržištu unutar gospodarskih i drugih subjekata.

VANJSKI  
POTROŠAČ

INTERNI  
POTROŠAČ

Tako npr. djelatnici nekog gospodarskog ili drugog subjekta izravno ili preko organizacijske jedinice u kojoj rade zadovoljavaju potrebe i želje drugih djelatnika ili organizacijskih jedinica kao da se radi o kupcima njihovih proizvoda. Djelatnici unutar gospodarskih i drugih subjekata u jednom su slučaju u funkciji internih potrošača, a u drugom slučaju u funkciji internih prodavača. Oni uvažavaju jednako visoke standarde ispunjavanja zadovoljstva potrošača u međudjelnim odnosima, kao što je to slučaj u odnosima koje razvijaju prema vanjskim potrošačima. S marketingom odnosa ili *relationship marketingom* prepoznaje se važnost internog marketinga za ostvarivanje uspjeha vanjskih marketing-aktivnosti. Aktivnostima koje unapređuju proizvode internim potrošačima pridonosi se povećanju proizvodnosti, morala i entuzijazma djelatnika. Navedeno u konačnici rezultira boljim odnosima s potrošačima, dobavljačima i drugim sudionicima na vanjskom tržištu.

<sup>32</sup> Simkin, L.: *Marketing is marketing, maybe!*, Marketing Intelligence & Planning, 2000., 8, 3, 154-158.



Boone i Kurtz ispravno ukazuju da je *relationship marketing* usmjeren na razvoj i održavanje dugoročnih odnosa, troškovno efikasnih odnosa s potrošačima partnerskih odnosa s dobavljačima, zaposlenima i drugim subjektima, a sve u cilju ostvarivanja zajedničke koristi<sup>33</sup>.

Za uspješnu vezu i razvoj međusobnih odnosa potrebno je obostrano prilagođavanje i prodavača prema potrošačima, ali i potrošača prema prodavaču. Odnos između prodavača i potrošača, kao i potrošača prema prodavačima, se promijenio. Navedeno je rezultat promjena u okruženju posebno onih promjena vezanih za tehnologiju, novih karakteristika i ponašanja potrošača, ali i novih načina reagiranja i prilagođavanja prodavača. Promjene vezane za marketing predmet su mnogih istraživanja i rasprava.<sup>34</sup>

ODNOS  
PRODAVAČ-  
POTROŠAČ

**Odnosi prodavač – potrošač (doprinos prodavača).** Razvijanje novih odnosa temelji se na isporuci vrijednosti koju potrošači očekuju. Naime, potrošači kupuju korist koju imaju od proizvoda, a ne samo proizvod. Mnoga se poslovanja zbog toga svode na pružanje usluga. Fizički predmeti samo su jedan dio vrijednosti koji se isporučuje potrošačima. Potrošači očekuju i dodatne usluge koje proizvodu daju vrijednost. To je osjetljivo pitanje s obzirom da su potrošači dobro informirani i globalno orijentirani u rješavanju svojih zahtjeva i traženja vrijednosti. Tako npr. Ventex (<http://www.ventex.hr>) prilikom prodaje računala raznih proizvođača svojim potrošačima ne isporučuje samo računalo kao fizički predmet, već se na računalo prema želji potrošača instalira razna dodatna oprema, razni programi i sl. Pored toga Ventex se uključio u akciju nagrađivanja najboljih studenata i učenika u Hrvatskoj snizujući cijene računala i do 30%, čime je pridonio razvijanju odnosa s potrošačima.

ODANI  
POTROŠAČI

U uvjetima koje nameće moderno okruženje potrošači ostaju odani samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje. Vjerni potrošači spremni su platiti i više za dodatne vrijednosti koje dobiju. Zbog toga nisu preporučljiva rješenja koja vode zadržavanju nelojalnih potrošača i potrošača koji ne nalaze interesa za dugoročne odnose.

DUGOROČNI  
ODNOS

Razvitak dugoročnih odnosa s potrošačima ostvaruje se u tri temeljna koraka<sup>35</sup>:

<sup>33</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 333.

<sup>34</sup> Cf. 1) Lindgreen, A. - Palmer, R. - Vanhamme, J.,: Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 6, str. 673-692., 2) Sheth, N.J. - Parvatiyar, A.: The Evolution of relationship marketing, International Business Review, 1995., 4, 4, str. 397-418., 3) Moller, K. - Halinen, A.: Relationship marketing theory: its roots and direction, Journal of Marketing Management, 2000., 16, str. 29-54.

<sup>35</sup> Copulsky, J.R. – Wolf, M.J.: Relationship Marketing: Positioning for the Future, Journal of Business Strategy, 1990., 11, 4, str. 16-20.

- identifikacija trenutnih i potencijalnih potrošača i njihovih ključnih karakteristika, što se ostvaruje korištenjem suvremene informatičke opreme,
- analiza informacija o trenutnim i potencijalnim potrošačima i njihovim potrebama i željama, čime se osigurava spoznajna osnova nužna za prilagođavanje programa marketing-miksa,
- kontrola marketing odnosa, čime se ustvari osigurava mjerenje uspjeha provedbe marketing programa.

Prodavači gospodarski i drugi subjekti, stvaraju dugoročne odnose s potrošačima tako da stalno nude vrijednosti i zadovoljavanje njihovih potreba. Gospodarski i drugi subjekti profitiraju iz tih odnosa na osnovi kupnji koje se ponavljaju, što vodi do povećanja tržišnog udjela i dobiti. Troškovi padaju jer je jeftinije usluživati postojeće potrošače negoli činiti napore da se pridobiju novi. Zadržavanje postojećih potrošača predstavlja 25% troškova potrebnih da se privuče i pridobije novi potrošač, a vjerojatnost da se zadrži postojeći potrošač je preko 60%, dok je vjerojatnost zadržavanja novoga potrošača bitno manja i iznosi oko 30%<sup>36</sup>.

ZADRŽAVANJE  
POSTOJEĆIH  
POTROŠAČA

Prodavač napreduje s povećanjem prodaje i dobiti, što je rezultat odnosa sa stalnim potrošačima, pronalaženja novih potrošača i preobrazbe indiferentnih potrošača. Stvaranje i pronalaženje novih potrošača vrlo je skupo. Zato je zadržavanje postojećih imperativ, a zadržavanje postojećih potrošača ostvaruje se stalnim ispunjavanjem očekivanja potrošača kako bi se njihovo nezadovoljstvo smanjivalo. Prema jednom istraživanju učinjenom na uzorku uslužnih gospodarskih subjekata, pokazano je da se smanjenjem nezadovoljstva potrošača za 5% profitabilnost podiže za 25-85%<sup>37</sup>.

NEZADOVOLJSTVO  
POTROŠAČA

Prodavač demonstrira svoju odanost potrošačima upoznavajući ih detaljnije s ponudom i promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Potrošači reagiraju tako da postaju vjerni prodavaču, a ne marki proizvoda kao što je to bilo donedavno. Prodavač koji želi stvoriti takve odnose, potrošača promatra kao jedinku, a ne kao statistički fenomen ili prosjek. Prodavač s tim u vezi dostavlja odgovarajuću individualiziranu ponudu, a potrošač zbog toga razvija prisne odnose s prodavačem.

Isporuka vrijednosti potrošaču i razvijanje vjernosti potrošača nameće potrebu za razvijanjem znanja o potrošačima. U prvom je redu nužno poznavanje ponašanja i reagiranja potrošača, njihova očekivanja, potreba i želja te ostalih karakteristika. Potrošačima se pristupa sustavno, a uvažavajući mogućnosti informatičke tehnologije znanje o potrošačima danas je jednostavnije objediniti i koristiti. Tako npr. poslužitelj internet

<sup>36</sup> Clancy, K.J. – Shulman, R.S.: Marketing-Ten Fatal Flaws, Retailing Issues Letter, 1995., 7, 6, str. 1.

<sup>37</sup> Barry, L.L.: Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of Academy of Marketing Science, 1995., 23, 4, str. 236-237.

usluga Iskon (<http://www.iskon.biz/dsl>) istražuje internet korisnike i prema utvrđenim potrebama tržišta ponudit će uslugu "brze veze" na internetu.

Upravo je moderna informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućila tretiranje potrošača kao jedinke, a ne kao dijela cjeline. Zahvaljujući navedenome, uvažavaju se pojedinačne karakteristike i vrijednosti koje potrošač želi ostvariti nabavkom proizvoda.

**Odnosi potrošač – dobavljač (doprinos potrošača).** Za unapređenje odnosa između potrošača i prodavača nisu dovoljni samo naponi jedne strane prodavača, već i potrošača. Kada se odnosi promatraju iz ugla potrošača, tada oni razvijaju odnose s prodavačima koji su ustvari njihovi dobavljači. Na toj osnovi potrošači teže razvijanju dugoročnih odnosa s dobavljačima, jer dugoročni odnosi s dobavljačima pridonose njihovom napretku. Smatra se da je uspostava dobrih odnosa s dobavljačima ključna u slučaju stvaranja visoko kvalitetnih proizvoda i smanjivanja troškova poslovanja<sup>38</sup>. Potrošači ostaju vjerni onim prodavačima gospodarskim i drugim subjektima, koji im isporučuju veća zadovoljstva od očekivanih i veća zadovoljstva od konkurentnih gospodarskih subjekata. Te vrijednosti i zadovoljstva mogu doći na različite načine od financijske koristi do osjećaja povjerenja<sup>39</sup>.

ODNOS  
POTROŠAČ-  
DOBAVLJAČ

ODNOS S  
DOBAVLJAČIMA

Potrošači manifestiraju svoju privrženost određenom dobavljaču tako da surađuju u definiranju potreba koje će taj potrošač trebati u sljedećem razdoblju. To razdoblje može biti podijeljeno na kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno razdoblje. Zajedničko definiranje potreba omogućuje dobavljaču da izvrši pripreme i da precizno prepozna zahtjeve potrošača. Potrošač koji želi razvijati takve odnose s dobavljačima svoj napredak vezuje za jednog ili svega nekoliko dobavljača, pružajući tim subjektima sve potrebne informacije o kretanjima na tržištu. Na taj način dobavljač može upoznati zahtjeve potrošača njegovog potrošača i u zajedništvu stvarati nove kvalitetnije proizvode. Odnosi s dobavljačem individualiziraju se i najbolja ponuda se više ne traži javnim oglašavanjem natjecanjem, prikupljanjem, analizom i odabirom najboljih ponuda, već se najbolja ponuda stvara u zajedništvu.

Suradnja na toj osnovi zahtijeva stvaranje znanja o dobavljačima. U tu svrhu formiraju se baze podataka sa svim mogućim podacima od koristi za razvijanje i jačanje odnosa s dobavljačima. Današnja informatička tehnologija koja se stalno razvija i njezine

<sup>38</sup> Rust, R.T. - Zahorik, A.J. - Keiningham, T.L.: Service Marketing, Harper Collins, New York, 1996., str. 375.

<sup>39</sup> Barry, L.L.: op. cit., 236-245.

mogućnosti postaju sve veće i dobra su osnova za stvaranje i unapređenje odnosa s dobavljačima.

Nove relacije u marketingu odgovor su novim izazovima pred kojima se nalaze gospodarski i drugi subjekti. One se temelje na partnerskim odnosima sudionika na tržištu i stvaranju mreža među partnerima.

## 2.6. UMREŽAVANJE I BUDUĆNOST MARKETINGA

Umrežavanje omogućuje da se marketing gospodarskih i drugih subjekata razvija u suradnji s ostalim sudionicima u mreži. Proces umrežavanja obuhvaća objedinjavanje aktivnosti različitih gospodarskih i drugih subjekata u jednu koordiniranu i integriranu marketing-cjelinu. Taj marketing pristup potiče suradnju više gospodarskih i drugih subjekata i koncentrira njihove napore na zajedničko ostvarivanje onog što ne mogu ostvariti pojedinačno i to na efektivan i efikasan način. Na toj osnovi javlja se novi oblik marketinga mrežni marketing.

UMREŽAVANJE

Mrežni marketing fokusira se na djelotvornost mreže. Ona se postiže korištenjem komplementarnosti te kombiniranjem i sinkroniziranjem mnogobrojnih gospodarskih i drugih subjekata ili njihovih dijelova tako da se ostvari pojedinačna i zajednička korist. Tako npr. pojedini gospodarski i drugi subjekti svojim proizvodima dopunjuju proizvodni program drugih tvrtki u mreži, kao što to može biti slučaj proizvodnje ambalaže za piće i proizvodnje pića.

MREŽNI  
MARKETING

Također, pojedini gospodarski subjekti koji djeluju u mreži mogu stvoriti odgovarajuću zajedničku kombinaciju proizvoda, kao što je to slučaj kada npr. proizvođač metalnog pribora za jelo surađuje s proizvođačem pribora za jelo od keramike. U zajedništvu mogu ponuditi kompletnu uslugu opskrbljivanja hotelskog gospodarskog subjekta s priborima za jelo.

Nadalje, gospodarski subjekti u mreži mogu efektivnije i efikasnije sinkronizirati stvaranje ponude koja ima zajedničke elemente, kao što je to slučaj s ponudom turističke usluge za ljetovanje ili zimovanje. Turističku uslugu potrebno je iskoordinirati i sinkronizirati između više parcijalnih ponuditelja turističke usluge jer potrošač preferira "paket". Potrošač nerado prihvaća ponudu sastavljenu od pojedinačnih usluga, kao što su usluge prijevoza turista, smještaj u hotelima i organizacija izvanpansionske potrošnje. Tako npr. turističke agencije Generalturist (<http://www.generalturist.hr>) i "Atlas" (<http://www.atlas-croatia.com/>) vrlo

**Slika 26.**  
Ljetovanje u  
organizaciji  
tvrtke Katarina  
Line



IZVOR: www.katarina-line.hr (03.01.05)

uspješno objedinjuju turističke usluge hrvatskog hotelijerstva i prodaju na inozemnom tržištu, ali i ponudu s inozemnih destinacija prodaju u Hrvatskoj (slika 26).

Pored ostalih koristi, umrežavanjem mrežnim vezama ostvaruju se niži troškovi poslovanja cjelokupnog sustava mreže. Manji troškovi utječu na smanjenje cijena ponude gospodarskih i drugih subjekata koji su uključeni, što ih čini

cjenovno konkurentnijima. Navedeno motivira povezivanje dobavljača, distributera i maloprodavača u čvršće veze. Time se potiče integracija i koordinacija marketinga s ostalim poslovnim aktivnostima u cjelovit poslovni sustav. Težište je u promatranju cjelokupnih troškova sustava, a ne troškova pojedinačnih aktivnosti.

Neispunjavanje zahtjeva, odnosno očekivanja potrošača i drugih sudionika s kojima su uspostavljeni odnosi u mreži, u pravilu se manifestira reagiranjima i prigovorima. Te poruke govore da poslovanje nije po njihovom zahtjevu ili da je konkurencija uspješnija. Javljanje nezadovoljnih nije negativna pojava, već naprotiv tumači se kao uvažavanje prodavača i napora koji je uložen. Značajnu prednost u mreži ostvaruju gospodarski i drugi subjekti s limitiranim snagama, jer kao sudionici mreže uključuju se u konkurentsku borbu i proces globalizacije cjelokupnog sustava mreže. Mreža, odnosno subjekti, u ukupnosti su sudionici na tržištu, u borbi s konkurentima i procesu globalizacije.

Mrežni sustav obuhvaća marketing koji je prisutan na dvije razine: internoj i eksternoj. Interni mrežni marketing kombinira sposobnosti i resurse pojedinih sudionika mreže sve u cilju stvaranja kombinacije kojom se ostvaruje veća efektivnost i efikasnost pojedinog sudionika, ali u kontekstu doprinosa jačanja mreže. Eksterni mrežni marketing povezuje više gospodarskih i drugih subjekata u mrežu i potiče kooperaciju između prodavača i potrošača.

Navedeno zahtijeva nove metode organiziranja, komuniciranja i kontrole, kako dijelova sustava tako i čitavog sustava mreže. U tome ključnu ulogu imaju informacije o sudionicima mreže. Da bi se ostvarilo odgovarajuće partnerstvo nužno je poznavati i pratiti napredak pojedinih subjekata. S tim u vezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu.

INTERNI  
MREŽNI  
MARKETING

EKSTERNI  
MREŽNI  
MARKETING

Međutim, nisu svi sudionici na tržištu zainteresirani za partnerske odnose i umrežavanje. Postoji i druga grupa potrošača, dobavljača i distributera s kojima se relacije vežu za transakcije.

Određeni gospodarski subjekt u pravilu ne može uspješno zadovoljavati obje vrste, neovisno o tome je li u funkciji prodavača ili potrošača. Gospodarski subjekti se odlučuju za jedan tip odnosa ili za transakcijski ili mrežni pristup. Uspješniji gospodarski i drugi subjekti u pravilu se opredjeljuju za suradnju unutar mreže.

U novim su relacijama klasični organizacijski oblici odvijanja marketing-aktivnosti prošlost. Hijerarhijski ustrojena organizacija zamijenjena je s fleksibilnom organizacijom i organizacijom koja je otvorena utjecajima iz okruženja. U takvim gospodarskim i drugim subjektima marketing-menadžeri znalci su ne samo za potrošače, konkurente i druge sudionike, već i za strategije proizvoda, marketing-komunikacije, cijene, distribuciju i druge marketing-aktivnosti. Njihova se uloga ostvaruje osiguranjem i pružanjem informacija, kako unutar gospodarskih i drugih subjekata, tako i unutar mrežnog sustava.

Sagledavajući karakteristike stare, nove i buduće koncepcije marketinga Keegan, Moriarty i Duncan smatraju da će se žarište marketinga preseliti s proizvoda na potrošače, a ubuduće i na način poslovanja<sup>40</sup>.

Sredstvo marketinga koje je u prošlosti bilo vezano za prijenos informacija i prodaju, promijenit će se s integriranog marketing-miksa na znanje i iskustvo.

Rezultat poslovanja koji je u prošlosti bio mjeran pomoću dobiti, mijenja se u vrijednost da bi ubuduće to bilo iskazano zajedničkom koristi od *relationship marketinga*.

I na kraju, marketing je bio prihvaćen kao prodaja, danas kao funkcija, a u budućnosti će, prema trojici autora, biti sve to zajedno. Navedeno je prikazano u tablici 5.

<sup>40</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 17.

**Tablica 5.**  
Stara, nova  
i buduća  
marketing  
konceptija

<i>Marketing konceptija</i>			
	Stari	Novi	Budući
Fokus	Proizvod	Potrošač	Način na koji se posluje
Sredstvo	Prijenos informacija i prodaja	Integrirani marketing miks	Znanje i Iskustvo
Rezultat	Dobit	Vrijednost	Zajednička korist
Marketing je...	Prodaja	Funkcija	Sve

IZVOR: Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 17.

BUDUĆNOST  
MARKETING  
KONCEPCIJE

Sagledavanje budućnosti marketing-konceptije temelji se na obradi rezultata istraživanja i analizi stavova grupe stručnjaka i znanstvenika okupljenih oko Američkog udruženja za marketing (AMA).

Navedena grupa stručnjaka i znanstvenika smatra da će promjene u budućnosti biti značajne u tri dimenzije marketinga:

- smjeru djelovanja,
- sagledavanju marketing-aktivnosti,
- vezi s vremenskom dimenzijom.<sup>41</sup>

SMJER  
DJELOVANJA

**Smjer djelovanja.** Smjer djelovanja u dvadesetom stoljeću ima oblik hijerarhijskih odnosa sa superiornim/subordiniranim odnosima, piramidalnom strukturom i tijekom informacija od gore prema dolje. Prisutan je birokratski mentalitet.

U budućnosti se očekuje da smjer ima prihvatljiviju strukturu s participativnim, grupnim i konsenzusnim u donošenju odluka. Koristit će se konzultativni pristup s tijekom informacija u smjeru dolje - gore i s izraženim poduzetničkim pristupom.

<sup>41</sup> Grbac, B.: op. cit., str. 19 – 40. prema American Marketing Association.

Smjer djelovanja	
Danas	Sutra
Hijerarhijski Superiorno/ subordinirajuće Gore-dole Piramidalno/birokratsko	Participativno Konsenzusno/konzultativni Dolje-gore Poduzetno

**Tablica 6.**  
Smjer  
djelovanja

**Marketing-aktivnosti.** U dvadesetom stoljeću pogled marketinga usmjeren je na jednu sredinu. Ta sredina može biti gospodarski subjekt, grana, država. Naglašava se koncentrični centrifugalni pogled na operacije marketinga. Pritom su aktivnosti usredotočene na rješavanje bita problema kroz procese. Marketing je usmjeren na fizičke predmete.

MARKETING  
AKTIVNOSTI

Novo stoljeće nametnut će različito i šire sagledavanje s fokusom na mnoge sredine, a ne samo na jednu. Doći će do jačanja procesa umrežavanja, kao i do promjene sredina, većeg uvažavanja i prihvaćanja različitih pogleda, te pristupa marketingu koji je više usmjeren na ljude i njihove interese.

Marketing-aktivnosti	
Danas	Sutra
Jedna sredina tvrtka, grana, država centrifugalno tržište stvari?	Više sredina mreža promijenjena sredina divergentno humano

**Tablica 7.**  
Marketing-  
aktivnosti

**Vremenska dimenzija.** Vremenska orijentacija marketinga danas je u prvom redu vezana na sadašnjost s jakim osloncem na prošlost. Vrijeme se kao dimenzija uvažava, ali smatrajući uvjete u kojima se djeluje stabilnim, sa sporim promjenama i upravljanjem na kratku stazu.

VREMENSKA  
DIMENZIJA

U ovom stoljeću prošlost i sadašnjost bit će uključene u budućnost, a marketing će biti tretiran kao proces, a ne kao operacija. Dugoročnost u pogledima smatrat će se normalnom, kao i privikavanje na nagle promjene.



**Tablica 8.**  
VREMENSKA  
DIMENZIJA

Vremenska dimenzija	
Danas	Sutra
Prošlost/sadašnjost	Prošlost/sadašnjost/budućnost
Diskretno	Kontinuirano
Kratkoročno	Dugoročno
Stabilno	Promjene

I drugi autori kao npr. Svensson zalažu se za holistički pristup sagledavanja budućnosti marketing koncepcije ali na način da se procesi i odnosi na tržištu promatraju kroz prizmu potrošača.<sup>42</sup>

Dakle, koncepcija se marketinga mijenja. Sadašnji funkcionalni pristup modificirat će se u pristup prema kojemu je marketing sveobuhvatna filozofija tvrtke i vrijednosnog sustava. Marketing se uobličuje u promotora adaptabilnosti i sredstvo za anticipaciju i poticanje promjena u gospodarskom subjektu i okruženju.

Taj je proces započeo. Odgovor na novonastale situacije nalazi se u razvijanju kreativnosti i prilagodljivosti gospodarskih i drugih subjekata.

<sup>42</sup> Svensson, G.: Re-evaluating the marketing concept, *European Business Review*, 2001., 13, 2, str. 95-100.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Stvaranjem ponude označena je koncepcija poslovanja kojom su dominirali proizvod i proizvodnja. Što je bila osnovna briga gospodarskih i drugih subjekata toga doba?
2. Marketing-koncepcija u središtu zanimanja ima potrebe i želje potrošača i težnju gospodarskih i drugih subjekata da uspiju. U financijskoj oskudici teško je udovoljiti svima. Je li uspješniji gospodarski i drugi subjekt koji udovoljava potrošačima ili onaj koji udovoljava svojim poslovnim ciljevima? Može li se sagledavati jedan cilj bez drugoga?
4. Pojedinačno analizirajte temelje marketing-koncepcije.
5. Povećana briga za društvo posljedica je više društvenih pokreta, a predstavlja jednu od kategorija utjecaja na marketing-koncepciju. Navedite nekoliko primjera na koji način briga za društvo utječe na marketing-koncepciju.
6. Najveće svjetske ekonomije sve više uvažavaju potrošačke želje u svojem strateškom planiranju. Možete li potkrijepiti takav trend i nekim hrvatskim primjerom?
7. Modifikacija marketing-koncepcije rezultat je i uvažavanja upravljanja kvalitetom kao pristupa kojim se ostvaruje uspjeh u dužem razdoblju na temelju ispunjavanja očekivanja potrošača. Što je TQM i kakva je njegova uloga u modifikaciji marketing-koncepcije?
8. Raspravite specifičnosti svakog od pet činitelja koji utječu na provedbu marketing-koncepcije. Koji su razlozi da marketing-koncepcija općenito nije na primjerenom razini?
9. Zamislite da ste a) pripravnik u tvrtki, b) glavni menadžer u tvrtki, c) zaposlenik u odjelu za gospodarstvo uprave grada, d) ministar gospodarstva. Što biste u svakoj od navedenih uloga poduzeli kako biste poboljšali provedbu marketing-koncepcije?
10. U novom pristupu gospodarski i drugi subjekti razvijaju marketing-koncepciju koja se naziva marketing odnosa i suradnje. Koje su specifičnosti ove vrste marketinga?
11. Za stvaranje i razvijanje obostrano korisnih odnosa s potrošačima i dobavljačima potrebno je obostrano prilagođavanje prodavača i potrošača. Držite li da bi inicijativa trebala biti više na strani potrošača, dobavljača ili podjednako na obje strane. Obrazložite.
12. Bitno je zadovoljiti, zadržati i stvoriti dugoročne odnose s potrošačima. Zašto?

13. U čemu je bit mrežnog marketinga i umrežavanja i koje su njegove prednosti i nedostaci?
14. Očekuje se da će se promijeniti smjer djelovanja u upravljanju marketingom, marketing- aktivnosti i vremenska dimenzija. Elaborirajte svaku od tri navedene promjene.

## INTERNET VJEŽBA: HEP D.D.

Hrvatska elektroprivreda pokriva 95% potreba građana za energijom na čitavom području Republike Hrvatske. Zahvaljujući svojim vizionarima Hrvatska je prije 109 godina stala uz bok razvijenim zemljama koje su u to vrijeme započele razvoj elektroprivrednih sustava. Sve je počelo prvim svjetlom iz takvog sustava proizvodnje, prijenosa i distribucije električne energije prije više od jednog stoljeća pokraj Šibenika, proizvodnjom u Hidroelektrani Krka.

<http://www.hep.hr>

Pitanja:

- 1) Što podrazumijeva zaštita okoliša u energetici?
- 2) Povećana briga za društvo posljedica je djelovanja kojih društvenih pokreta? Kojem društvenom pokretu HEP posvećuje posebnu pozornost?
- 3) Dugoročan je interes potrošača i briga za zaštitu okoline u kojoj žive. Kako HEP rješava negativne posljedice proizvodnje električne energije?

The screenshot shows the website for Hrvatska Elektroprivreda d.d. The top navigation bar includes links for 'Naslovnica', 'English', 'Mapa weba', 'Pretraživanje', and 'Kontakti'. The company name and logo are prominently displayed. Below the header, there are sections for 'NOVOSTI' and 'FOTOGALERIJA'. On the left side, there is a vertical menu with categories: 'NOVOSTI', 'KUPCI', 'O NAMA', 'HEP GRUPA', 'PUBLIKACIJE', 'ZAŠTITA OKOLIŠA', and 'OGLASI'. The main content area features a news article titled 'HEP ESCO i grad Novigrad sklopili ugovor'. The article text describes a contract signed between HEP ESCO and the city of Novigrad for modernizing public lighting. A photo shows two men, Ante Milos and Gordana Lučić, signing the document. The date '20. siječnja 2005.' is noted at the bottom of the article.

**Slika 27.**  
Web stranica  
tvrtke  
Hrvatska  
Elektroprivreda

## INTERNET VJEŽBA: VENTEX D.O.O.

Ventex d.o.o. tvrtka je osnovana 1990. godine. Njene su osnovne djelatnosti veleprodaja, maloprodaja i servis računala, softwera i računalne opreme. Danas je Ventex jedan od najkvalitetnijih i najopremljenijih servisa računala na području Primorsko-goranske županije.

<http://www.ventex.hr>

Pitanja:

- 1) Objasni koncepciju *relationship*-marketinga i sve što ona obuhvaća. Obrazložite to na primjeru Ventexa.
- 2) Koju dodatnu vrijednost pruža Ventex prigodom prodaje računala? Kako to utječe na dugoročne odnose s potrošačima?
- 3) Ventex obavlja složene poslove umrežavanja različitim tvrtkama partnerima (pogledajte na internet stranicu koje su to tvrtke). Koje koristi ostvaruju te tvrtke zbog uvođenja mrežnog sustava u svoje poslovanje?

**Slika 28.**  
Web stranica  
tvrtke Ventex

**Ventex**

COMPUTERS COMPUTERS COMPUTERS COMPUTERS COMPUTERS COMPUTERS COMPUTERS

TELEFIKA SAMSUNG LCD NAGRADNA IGRA

**NOVOSTI**

Ventex vam predstavlja: HP-Vaš fotolaboratorij u malom

U srijedu, 02. veljače i ponovno u srijedu 09. veljače, od 15 do 20 sati u VentexDiscountu na Martinkovcu HP i VentexDiscount pozivaju vas na prezentaciju akcije [«HP-Vaš fotolaboratorij u malom»](#)

Prezentacija HP rješenja za digitalnu fotografiju uz akcijsku prodaju HP sve-u-jednom uređaja, fotopisača i digitalnih fotoaparata!

Svakog kupca HP uređaja za vrijeme prezentacije, HP i VentexDiscount nagrađuju poklonom!

Dodite i upoznajte prednosti HP Photosmart tehnologije.

Neka HP Photosmart postane Vaš fotolaboratorij u malom!

Maloprodaja  
Tel. 051/372-001  
051/372-017  
maloprodaja@ventex.hr

IZVOR: [www.ventex.hr](http://www.ventex.hr) (03.01.05)

## **SLUČAJ: RELATIONSHIP MARKETING TVRTKE ZA PROIZVODNJU MLIJEČNIH PROIZVODA MPRODUKT D.O.O<sup>43</sup>.**

Anja Fuchs, pomoćnica direktorice marketinga u tvrtki za proizvodnju mliječnih proizvoda Mprodukt s Kvarnera, čitala je prijedlog novih smjernica svoje tvrtke za 2005. godinu. Navedene smjernice Uprava se spremala prihvatiti na sastanku koji se održava za tri dana. Anja je i prije imala informaciju da se Mprodukt sprema za dogovor o proizvodnji za veliki trgovački lanac Super povoljno, točnije za proizvodnju trgovačke marke tog lanca. Smatrala je tu ideju dobrom za tvrtku Mprodukt jer ona ima dio neiskorištenih kapaciteta, ali nije mogla procijeniti kako će se to odraziti na njihove dobavljače mlijeka, mala privatna gospodarstva iz Primorsko-goranske i susjednih županija koja već i danas snabdijevaju Mprodukt s jedva dovoljnom količinom mlijeka potrebnom za proizvodnju. Anja je pomno čitala prijedlog pred sobom. Naime, jutros je dobila zadatak od svoje direktorice gđe. Ive Host da detaljno prouči navedene smjernice te da predloži moguće načine djelovanja Mprodukta prema dobavljačima.

Mprodukt osnovan je sredinom prošlog stoljeća s namjerom prikupljanja, prerađivanja te plasiranja proizvoda obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava iz ruralnih područja u okolici Rijeke. Tijekom godina širi područje svojih dobavljača na cijelo Primorje i Gorski kotar te dio Like. S modernizacijom tehnologije te novim zahtjevima tržišta, uvode se novosti u proizvodni program. Tako proizvodni program Mprodukta pored mlijeka i običnog jogurta, s kojima su poslovanje i počeli, trenutačno čine sirevi, mliječni namazi, različite vrste jogurta (voćni, tekući, čvrsti, s manje masti) te ostale mliječne preradevine. Mprodukt poznat je po kvalitetnim i prirodnim sastojcima u svojim proizvodima, koji se prerađuju sukladno najvišim standardima kvalitete kako bi zadržali svoju hranjivost. Većinu svojih proizvoda Mprodukt plasira na područje Primorsko-goranske i okolnih županija, a samo dio u udaljenije krajeve Hrvatske.

Mala poljoprivredna gospodarstva od kojih Mprodukt nabavlja mlijeko zadržala su tradicionalni način prehrane svoga stada temeljen na ispaši na pašnjacima. Mlijeko na taj način zadržava svoju visoku kvalitetu i prehrambene vrijednosti. Najveći je problem kod takvih malih gospodarstava osuvremenjivanje proizvodnje te ulaganje u razvoj. Gospodarstva koja ne obraćaju dovoljno pažnje tim vidovima svog poslovanja postaju manje produktivna te time smanjuju svoju

<sup>43</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, magistrandica, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

konkurentnost na tržištu. Time dovode u pitanje svoju sposobnost da ispune zahtjeve svojih velikih kupaca.

Vrijednosti kojima Mprodukt teži u svojem poslovanju su tradicija, vjernost i kvaliteta. Upravo zbog toga Anja je znala da bi njezini prijedlozi trebali te vrijednosti poštovati i dalje razvijati, ali ju je rok od tri dana činio nervoznom.

## SLUČAJ: UVOĐENJE MARKETING-KONCEPCIJE U TVRTKU ENERGO D.O.O.<sup>44</sup>.

Prelazak komunalnog gospodarskog subjekta iz poslovanja "pružanja usluga" u "tržišno poslovanje" pripada pojmu urbanog marketinga. Efikasna marketing-koncepcija zahtijeva povećanje kvalitete proizvoda i usluga te veće zadovoljstvo korisnika. Uprava tvrtke Energo d.o.o. smatrala je da su to temeljne postavke za revitalizaciju poslovanja, privlačenje novih poslovnih partnera, ali i razvoja blagostanja društva. Upravo zbog toga razmišljalo se, u svrhu postizanja određenog komunikacijskog cilja, da se uvede urbani marketing koji je usmjeren na kvalitetu i uslugu koju treba nuditi korisnicima. To se ubrzo ostvarilo i Energo primjenjuje urbani marketing od kraja 2003. godine.

Tvrtka Energo iz Rijeke bavi se proizvodnjom i distribucijom plina i toplinske energije. Jedan je od glavnih ciljeva tvrtke izgradnja nove plinske mreže u gradu Rijeci do kraja 2006. godine. Nova plinska mreža neophodna je za distribuciju prirodnog plina, koji će biti dostupan krajem 2006. godine, završetkom magistralnog plinovoda Pula - Karlovac. Prirodni plin energent je visokog stupnja iskoristivosti i ekoloških vrijednosti, a prihvatljive je cijene. Građani Rijeke dolaskom prirodnog plina bit će spojeni na europski sustav plinskih mreža, što će se pozitivno odraziti na poslovanje i buduće investicije u gradu kao i na ekološku sliku grada. Građevinski radovi na plinifikaciji odvijaju se prema godišnjem planu po etapama i mjesnim odborima na nekoliko lokacija u gradu istovremeno. U međuvremenu, do dolaska prirodnog plina, u novoj plinskoj mreži dostupan je miješani plin (plin tranzicije) koji je po karakteristikama sličan prirodnom plinu i prihvatljive je cijene.

Drugi značajni cilj plinifikacije pridobivanje je novih korisnika plina na područjima gdje će se graditi nova plinska mreža. Prije početka građevinskih radova u određenom dijelu grada, Marketing odjel Energa snima zatečeno stanje i broj korisnika plina na tom području. Predmet interesa, iz statističkih podataka, predstavlja između ostalog: broj korisnika u objektu ulici, ukupna godišnja potrošnja plina po korisniku te udaljenost od glavne plinske mreže. Jednako tako, marketing prati potencijalni broj korisnika koji su priključeni na plinsku mrežu ili se nalaze u neposrednoj blizini, a ne koriste plin. Dobiveni podaci služe za stvaranje ciljnih skupina. Tako skupina "korisnika koji samo kuhaju na plin", dobiva propagandno edukativne materijale koji opisuju i druge mogućnosti korištenja plina. Skupina "potencijalnih korisnika" osim edukativnog materijala dobiva i obrazac sa zamolbom za priključenje na plinsku mrežu.

---

<sup>44</sup> Slučaj pripremio Duško Radulović, magistrand, rukovoditelj marketinga Energo d.o.o. Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca



Statističke podatke marketing koristi u svrhu stvaranja uzorka korisnika (potencijalnih korisnika) i ciljnih skupina, te izravno usmjerava daljnje marketing akcije prema ciljnoj skupini. Razvrstavanje korisnika i stvaranje ciljnih skupina omogućava efikasnije informiranje, ("Ne trebaju svi to znati, već samo oni kojima to nešto znači") koje povećava vjerojatnost primanja poslana poruke, a ujedno smanjuje i troškove oglašavanja.

U ožujku 2004. godine Marketing odjel Energa provodio je anketu među građanima nekoliko mjesnih odbora u kojima će se odvijati plinifikacija početkom 2005. godine. Anketom se htjelo ustanoviti stupanj zadovoljstva postojećih korisnika plina, kakve su navike korisnika te koliki je broj potencijalnih novih korisnika. Područje ankete obuhvatilo je oko 6000 stambenih objekata od čega je 1900 stambenih objekata bilo priključeno na plinsku mrežu. Nakon dva mjeseca prikupilo se 2012 ispunjenih anketa (oko 30%).

Jedno od anketnih pitanja, vezano uz navike korisnika, izazvalo je dodatne marketing akcije Energa. Naime, pitanje je glasilo: "Koliko često servisirate vaše plinske naprave?".

Dobiveni su sljedeći rezultati:

- a) jednom godišnje: 35% ispitanika
- b) svake druge godine: 30% ispitanika
- c) ne servisiram: 35% ispitanika

Plinske naprave (plinski bojler, štednjak ili plinska peć) u pravilu je potrebno servisirati jednom godišnje, isključivo putem ovlaštenog serviser. Dobiveni rezultati ankete upućuju na sasvim suprotne zaključke jer ukazuju na nepostojanje navika kod korisnika za servisiranjem plinskih naprava. Time korisnici dovode u opasnost sebe, ali i ostale sugrađane. Bitno je znati kako je uporaba plina, uz redovni godišnji servis, sigurna i pouzdana, kao i uporaba električne energije ili nafte.

Osim sigurnosti građana, bitno je razlučiti i podjelu odgovornosti korisnika plina i distributera plina. Energo, kao lokalni distributer plina, odgovoran je za ispravnost plinske mreže i plinskih instalacija do kućnog plinskog ormarića na ulazu u zgradu, dok se kućnom instalacijom smatra plinska instalacija od ormarića do plinskih naprava u stanu. Odgovornost za ispravnost i redovito servisiranje kućne instalacije imaju korisnici, stanari zgrade. Naime, plinske cijevi unutar zgrade vlasništvo su stanara jednako kao i fasada, krov, vodovodne cijevi i drugi zajednički premeti zgrade.

Problem nastaje zato što vlasnici teško preuzimaju odgovornost redovitog održavanja i servisiranja plinskih instalacija u objektu, a Energo kao lokalni distributer nema pravnih osnova da potakne takvo održavanje i naplati učinjene troškove (slika 29).



**Slika 29.**  
Poruka tvrtke  
Energo

IZVOR: Energo

Kao posljedica toga, negativni naboj zbog neispravnosti plinskih instalacija (plinske cijevi, trošila, dimnjaci) obično se prebacuje na distributera kao loše obavljen posao za koji se drži da je već plaćen ili preplaćen. Negativni naboj može stvoriti lošu predodžbu u javnosti o tvrtki, koja rezultira lošim publicitetom, manjim brojem priključenja novih korisnika, a u budućnosti se može odraziti slabijom prodajom i smanjenjem prihoda.

Marketing-aktivnosti tržišno orijentirane tvrtke, osim primarnog utjecaja na jačanje svijesti kod svojih korisnika u cilju stvaranja dobrih i korisnih navika, trebaju usporedno voditi i politiku poslovnog planiranja i rješavanja mogućih zapreka u poslovanju kako bi tvrtka uspješno poslovala u svom okruženju. Zanemarivanje bilo koje od tih aktivnosti, bilo socijalno društvenog elementa, bilo profitabilnog poslovanja, može dovesti do lošeg poslovanja i gubitka korisnika u budućem razdoblju.

Kako bi se razvila svijest korisnika i dao poticaj za servisiranje plinskih instalacija, Energo je polovinom rujna 2004. godine (pred sezonu grijanja) pokrenuo marketing projekt pod nazivom "Ključ sigurnosti" (slika 30).



**Slika 30.**  
Poruka tvrtke  
Energo

IZVOR: Energo

Namjera je marketing projekta educirati i potaknuti korisnike plina na nužnost redovitog godišnjeg servisa plinskih instalacija uz pomoć i suradnju Energa te ovlaštenih serviseri.

Prije samog početka marketing projekta obavljani su dogovori s ovlaštenim serviserima plinskih instalacija. Plinske instalacije obuhvaćaju

plinske naprave i plinske cijevi te dimnjake i dimovodne cijevi koje treba redovito čistiti. Pretpostavljalo se da će biti veći broj upita korisnika za servisiranjem, te se servisere upozorilo da se tijekom trajanja akcije bolje pripreme kako se ne bi stvarala veća čekanja i odugovlačenja s početkom servisa kod građana. Jednako tako, djelatnice info telefona Energa prikupile su sve relevantne informacije kako bi mogle odmah dati pravi odgovor na pitanja korisnika vezano uz servisiranje. Tvrtka s koncesijom za održavanje dimnjaka u gradu Rijeci također je bila pripremljena za ekspeditivnu reakciju koja bi uslijedila nakon poziva građana, u vrijeme trajanja akcije.

Priprema svih sudionika marketing akcije, koji su izravno ili neizravno povezani, od izuzetne je važnosti za uspješan krajnji rezultat. Pravodobna priprema vanjske okoline tvrtke koja sudjeluje u poslovnom procesu omogućava brze i učinkovite reakcije na poticaje izvana, a upravo su te dvije karakteristike (brzina i učinkovitost) izuzetno bitne u radu s korisnicima. Tvrtka treba svoju poslovnu politiku usmjeravati upravo prema tome, jer način poslovanja koji daje najveći uspjeh kod korisnika upravo je "ključ u ruke".

**Slika 31.**  
Oglas projekta  
"Ključ  
sigurnosti"  
tvrtke Energo



IZVOR: Energo

stranicama najčitanije dnevne tiskovine u Rijeci, s najvećim utjecajem na stvaranje lokalnog javnog mnijenja. Propagandni *display* u autobusima gradskog prijevoznika vidjeli su putnici linija na kojima postoji plinska mreža, a video stranice lokalne televizije emitirale su telope s porukom projekta "Ključ sigurnosti". Izrada propagandnog materijala (plakati, novinski oglasi, telopi) striktno je bila vezana uz politiku dizajna i vizualnog identiteta tvrtke. Odstupanje od zacrtanog vizualnog identiteta nije postojalo kao opcija.

Odabir medija za prenošenje poruka određuje se u prvom redu prema ciljnim skupinama koje trebaju primiti poslanu poruku. Svaki medij ima različitu nakladu, gledanost, slušanost i "surfanost" u odnosu na

Energov odabir medija za oglašavanje vodio se sukladno predviđenom budžetu za marketing akciju i ciljanom prenošenju poruke korisnicima plina u cijelom gradu. Jednako tako, prenošenje poruke o potrebnom servisiranju plinskih instalacija ostat će negdje pohranjeno i u mislima potencijalnih korisnika plina koji tek trebaju stvoriti navike pravilne uporabe. Zakupljeni su oglasni prostori na gradskim

različite kategorije: žene, muškarace, djecu, intelektualce, radnike ili pak kućanice. Uskladiti ciljnu skupinu s najboljim "prenositeljem informacija" san je svakog marketing stručnjaka, jer tada postoji najveća vjerojatnost da će poruka biti primljena. Druga bitna stavka je budžet za oglašavanje, koji limitira ali ujedno i potiče marketing stručnjake za ostvarenje gore navedenog sna.

Marketing projekt "Ključ sigurnosti" trajao je 30 dana i predstavlja početak sveobuhvatne suradnje "Energó - serviser - korisnik" putem edukacije i bolje međusobne komunikacije (slika 31). Energó namjerava i nadalje provoditi slične akcije, kako istraživanja tržišta, tako i reagiranja na uočene probleme. Također, drži se da sadašnji oblik informativnog oglašavanja putem medija treba u bliskoj budućnosti evoluirati u neki drugi, učinkovitiji oblik pružanja potrebnih informacija korisnicima.



PRILAGODAVANJE  
PROMJENAMA

## II. PRILAGOĐAVANJE PROMJENAMA

Svjedoci smo naglih i dubokih promjena u okruženju gospodarskih i drugih subjekata. Razvoj znanosti i tehnologije implicira reindustrijalizaciju i informatizaciju gospodarstva, uz radikalne promjene odnosa prema ekonomiji obujma u korist ekonomije fleksibilnosti. Prisutni su procesi ekonomske i političke integracije i regionalizacije, što dovodi do novih utjecajnih okruženja od važnosti za gospodarstvo. Dolazi do globalizacije poslovanja i transformacije odnosa dimenzije gospodarskih i drugih subjekata i profitabilnosti. Pored toga, registrirana je pojava smanjivanja dimenzije gospodarskih i drugih subjekata kao oblika prilagođavanja u suvremenom okruženju. Prisutan je ulazak na tržište mnogih novih subjekata, dolazi do jačanja međunarodne konkurencije, tržišta postaju sve manja, a potrošači sve zahtjevniji. Na poslovanje gospodarskih i drugih subjekata utječe više snaga iz marketing-okruženja koje određuju osobitosti okruženja, a posebno: konkurencija, ekonomija, tehnologija, demografija, politika i pravo, kao i kultura. Navedeno je predmet obrade u podpoglavlju 3.

Prilagođavanje promjenama u marketing-okruženju ostvaruje se planiranjem marketing-aktivnosti pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Planiranjem marketing-aktivnosti utvrđuje se svrha poslovanja te analiziraju interne snage i slabosti gospodarskog i drugog subjekta kojima se iskorištavaju mogućnosti i izbjegavaju prijetnje iz marketing-okruženja. Na tim osnovama definiraju se ciljevi poslovanja i odabiru primjerene marketing-strategije za njihovu realizaciju, organizira provođenje marketing-aktivnosti te kontroliraju ostvareni rezultati. Planiranje marketing-aktivnosti raspravlja se u podpoglavlju 4.

### 3. ANALIZA PROMJENA U MARKETING-OKRUŽENJU

#### CILJEVI

- Prepoznati odrednice iz marketing-okruženja.
- Objasniti konkurentsko okruženje.
- Raspraviti dimenzije ekonomskog okruženja.
- Analizirati trendove i dinamiku tehnoloških promjena.
- Razumjeti karakteristike demografskog okruženja.
- Opisati političko-pravno okruženje.
- Izučiti društveno i kulturno okruženje.

### 3.1. ODREDNICE MARKETING-OKRUŽENJA

Odrednice marketing-okruženja su snage koje određuju karakteristike okruženja u kojem djeluje gospodarski i drugi subjekt i to: konkurencija, ekonomija, tehnologija, demografija, politika i pravo, kao i kultura.

MARKETING  
OKRUŽENJE

Te se snage nalaze izvan gospodarskih subjekata i izravno ili neizravno utječu na njihovo poslovanje. Iz tih razloga potrebno je izvršiti analizu tih snaga kako bi se spoznale prijetnje i mogućnosti koje dolaze iz marketing-okruženja. Analiza snaga iz okruženja realizira se stalnim praćenjem trendova u okruženju i/ili ciljanim istraživanjima koja se poduzimaju u tu svrhu što postaje posebno složeno u uvjetima potrošačkog društva<sup>85</sup> i "nove ekonomije".<sup>86</sup> To je proces kojim se procjenjuju i interpretiraju podaci i informacije o snagama koje se identificiraju kao odrednice marketing-okruženja. S obzirom da se utjecaj navedenih snaga ne može kontrolirati, one se često nazivaju i nekontroliranim varijablama.

SNAGA IZ  
OKRUŽENJA

Tako je npr. od velike važnosti za proizvođača kvalitetnih vina Istravinoexport novi Zakon o vinu iz 2003. godine (NN, 96/03) kojim se vino tretira kao prehrambeni artikl. Time se ustvari vino, kao proizvod, manje opteretilo s obvezama prema državi i izravno ga učinilo konkurentijom prema pivu. Navedena odluka spada po svojem obliku u pravne snage, ali je rezultat lobiranja i političke odluke da se stimulira proizvodnja vina u Republici Hrvatskoj. Odluka da se vino tretira kao prehrambeni artikl i time manje porezno optereti, ima učinak i na snage koje su objedinjene pod nazivom ekonomija, ali neizravno i na tehnologiju jer se može očekivati da će dio dobiti proizvođači vina, vinari, usmjeravati na nove tehnologije te na kulturu pijenja vina.

Snage iz marketing-okruženja stvaraju nove mogućnosti ili prijetnje na osnovi donošenja raznih odluka iz svog djelokruga rada, ili raznim događanjima koja su rezultat autonomnog djelovanja. Najčešće se utjecaj njihovih aktivnosti proširuje i na druga područja, kako je istaknuto u slučaju vina, gdje je pravna formulacija, pravna snaga, imala utjecaj na prihode proračuna ekonomsku snagu, a ulaganje u tehnologiju na tehnološku snagu.

MOGUĆNOSTI  
PRIJETNJE

S druge strane, kao odgovor na svojevrsne izazove marketinga stručnjaci su koncentrirani na donošenje odluka kojima se definira ponuda gospodarskog subjekta. Ponuda pojedinog gospodarskog subjekta sastoji

<sup>85</sup> O'Shaughnessy, J. - O'Shaughnessy, J. N.: Marketing, the Consumer Society and Hedonism, European Journal of Marketing, 2002., 36, 5, 6, str. 524-547.

<sup>86</sup> Cf. 1) Walters, D. - Halliday, M. - Glaser, S.: Creating value in the "new economy", Management Decision, 2002, 40, 8, str. 775-781., 2) Boulton, R. E. E. - Libert, B. D. - Samek, S. M.: A business model for new economy, The Journal of Business Strategy, 2000., srpanj-kolovoz, str. 1-16.

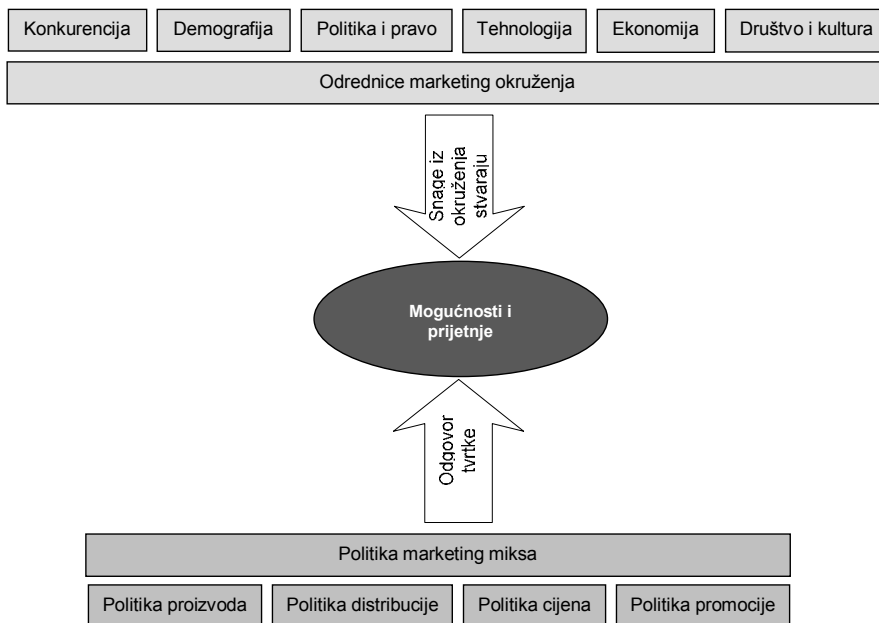


se od kombinacije više elemenata, gdje se kao ključni elementi javljaju proizvod, njegova cijena, način na koji se distribuira do potrošača i promocija, odnosno način na koji se tržište upoznaje s proizvodom. Odgovarajuća kombinacija elemenata marketinga, odnosno politike marketing-miksa, rezultat je planskih odluka kojima se gospodarski subjekt prilagođava mogućnostima i prijetnjama koje dolaze iz okruženja.

**ODREDNICA  
MARKETING  
OKRUŽENJA**

Na shemi 10. prikazan je odnos između odrednica marketing-okruženja koje stvaraju mogućnosti i prijetnje, te odgovor gospodarskog i drugog subjekta koji se svodi na odgovarajuću kombinaciju elemenata marketinga, odnosno politike djelovanja marketing-miksa.

**Shema 10.**  
Odrednice  
marketing-  
okruženja



Dakle, menadžment gospodarskog subjekta ne može donositi odluke bez uvažavanja snaga iz okruženja. Idealno bi bilo kada bi gospodarski subjekt djelovalo u "zrakopraznom prostoru", tj. u prostoru gdje nema vanjskih utjecaja. Takva situacija nije realna, jer neovisno o veličini gospodarskog subjekta i djelatnosti kojom se bavi, na njega djeluje čitav niz snaga iz okruženja koje se naziva marketing-okruženje. Utjecaj snaga iz marketing-okruženja predstavljaju ili prijetnje koje gospodarski subjekt treba izbjegavati ili su izvorište mogućnosti za poslovni uspjeh koje treba iskoristiti. Iz tih razloga gospodarski subjekti analiziraju i nastoje spoznati snage iz marketing-okruženja kako bi našli odgovore na nove izazove, ali se i prilagođavali njihovim utjecajima. U nastavku se analiziraju karakteristike svake od navedenih odrednica marketing-okruženja.

## 3.2. ANALIZA KONKURENCIJE

Za određeni gospodarski subjekt konkurencija su drugi gospodarski subjekti koji proizvode slične proizvode ili supstitute na istom prostorno obuhvaćenom području. Pod pojmom konkurencija podrazumijeva se, u pravilu, rivalstvo među tvrtkama koje žele zadovoljiti jednake potrebe potrošača.

ANALIZA  
KONKURENCIJE

Tako se npr. drži da novootvorena crpka OMV-a (<http://www.omvistrabenz.hr>) na području Mlake u Rijeci, u neposrednoj blizini već postojeće crpke INE (<http://www.ina.hr>), predstavlja konkurenciju jer nudi jednake proizvode benzin ili dizel-gorivo, kao i prateće proizvode široke potrošnje bezalkoholna pića, ambalažiranu vodu, kekse, razne vrste čokolade i drugo, na samo 100 metara udaljenosti.

Konkurenti utječu na ponašanje, djelovanje, a time i napredak gospodarskog subjekta. Konkurenti istiskuju jedni druge i u konkurentskoj borbi pobjeđuje jači i vitalniji, odnosno fleksibilniji, tj. onaj konkurent koji se brže i djelotvornije prilagođava zahtjevima potrošača. U konkurentskoj borbi najprilagođeniji opstaju i napreduju, sve dok ne istisnu druge ili prerastu svoje resurse i sposobnosti kada propadaju. Ovaj evolucijski proces Henderson objašnjava Gauseovim načelom koje ukazuje da u poslovanju, kao i u prirodi, svaki od konkurenata mora biti dovoljno različit da bi ostvario prednost. Kako poslovna aktivnost može kombinirati proizvodne činitelje na različite načine, uvijek će postojati mogućnosti i putovi za napredak<sup>87</sup>. Isti je autor među prvima ukazao kako konkurent mora raspolagati s jedinstvenom prednošću nad drugim konkurentima. Za ostvarivanje prednosti u nekom poslu, te postizanje konkurentnosti, nužno je odgovoriti na tri ključna pitanja:

JEDINSTVENA  
PREDNOST

- što je osnova sadašnje prednosti kojom se raspolaže,
- koliko vrijedi sadašnja prednost i kolika je njena relativna vrijednost,
- može li se ta prednost održati.

Gospodarski subjekti ostvaruju prednost pred konkurentima na osnovi superiornijeg umijeća i/ili sa superiornijim resursima. Superiornost u umijeću svodi se na poznavanje tržišta, orijentaciju na kupca, sposobnost brzog reagiranja na fleksibilan način, razvijene mrežne odnose i znanje o tehnologiji.

Pored znanja, gospodarski subjekti konkurentnu prednost ostvaruju i efektima ekonomije obujma, odnosno s niskim troškovima

---

<sup>87</sup> Henderson, B.D.: op.cit., str. 139-143.

proizvodnje i distribucije. Superiornost nad konkurentima postiže se i vlasništvom nad resursima ili sposobnošću da se oni osiguraju, te raspoloživošću kapitala.

**Slika 32.**  
Ambalažirana  
pitka voda  
tvrtke Podravka



IZVOR: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)  
(03.01.05)

Konkurent je motivator novih aktivnosti i promjena. Mnogi gospodarski subjekti propadaju ne zbog konkurenata, već zbog toga što se nisu kroz konkurentsku borbu osposobili da se prilagođavaju promjenama i novim zahtjevima potrošača. U tu svrhu gospodarski subjekti istražuju prednosti i nedostatke konkurenata kako bi ovladala situacijom na tržištu, odnosno poslovnim okruženjem. Tako se npr. dvije tvrtke Podravka (<http://www.podravka.hr>) i Agrokor (<http://www.agrokor.hr>) natječu za naklonost potrošača ambalažirane pitke vode na hrvatskom tržištu i u tu svrhu poduzimaju čitav niz aktivnosti, od kojih je studij konkurencije jedna od ključnih (slika 32).

Studij konkurencije predstavlja kritičko preispitivanje snaga i slabosti gospodarskog subjekta u odnosu na konkurenta. Analiza ili studij konkurencije omogućuje razumijevanje vlastite konkurentske prednosti i usporedbu te prednosti s drugima, potpuno razumijevanje i anticipaciju strategije konkurenata u sadašnjosti i budućnosti te selekciju vlastite strategije.

Analizom konkurencije traže se odgovori o tome tko je konkurent sada, a tko će biti ubuduće, tko je ključni konkurent zbog kojeg se analiza radi te koji su njegovi ciljevi i strategije. Analizom se utvrđuju i snage i slabosti konkurenata te očekivane promjene u strategijama konkurenata.

Analiza konkurencije temelji se na sekundarnim i primarnim izvorima informacija. Najznačajnijim informacijama smatraju se one koje dolaze od samog konkurenta, odnosno što konkurent izjavljuje o sebi kroz intervju ili reportaže u raznim medijima. Korisne su i one informacije koje dolaze od ostalih sudionika na tržištu, odnosno kakvo mišljenje vlada kod poslovnih partnera o njegovu poslovanju. Valja uzeti u obzir i spoznaje iz samog gospodarskog subjekta, odnosno ono što su zapazili njegovi djelatnici u vezi s konkurentom.

Korisnost je uvažavanja i studiranja konkurencije višestruka. Rezultati analize daju osnovu za provjeru vlastitog stajališta, osiguravaju mogućnost usporedbe s najvažnijim konkurentima, identificiraju mogućnosti i granice vlastitog prostora djelovanja te utvrđuju vlastite jake i slabe strane.

Za analizu i sagledavanje konkurencije potrebno je učiniti distinkciju između konkurenata koji su aktualni i potencijalni, te izravni i neizravni (shema 11.). Aktualni su oni konkurenti koji su aktivni na tržištu, dok su potencijalni oni konkurenti koji na danom tržištu još ne djeluju. Tako npr. VIP (<http://www.vip.hr>) i HT (<http://www.t-mobile.hr>) uskoro očekuju trećeg mobilnog operatera na hrvatskom tržištu (slika 33) i (slika 34). Taj je još uvijek nepoznati operater potencijalni konkurent za obje tvrtke.

Izravnim se konkurentima smatraju oni koji neposredno utječu na poslovanje određenog gospodarskog subjekta, a neizravnim se konkurentima smatraju oni koji se nalaze u drugim djelatnostima ili posjeduju različite tehnologije.

Tako su npr. za prodajni salon automobila Kuželka (<http://www.peugeot.kuzelka.com>), koji prodaje osobne automobile marke Peugeot, aktualni konkurenti svi ostali prodajni saloni automobila u riječkoj regiji. Potencijalni su konkurenti svi oni autosaloni koji će biti otvoreni i početi djelovati na ovom području.

Izravni je konkurent autosalonu Kuželka prodajni salon koji nudi isti program vozila Peugeot, kao što je to Auto centar Kostrena d.o.o. (<http://www.ackostrena.hr>) za trgovinu i usluge. Neizravni su konkurenti autosaloni drugih proizvođača automobila, kao što su to Škoda (<http://www.skoda.com.hr>), BMW (<http://www.bmw.hr>), Mercedes (<http://www.euroline.hr>), Renault (<http://www.renault.hr>) i drugi.

Za upoznavanje konkurenata i njihovog mogućeg utjecaja na određeni gospodarski subjekt, nužno je izvršiti rekonstrukciju konkurentove strategije. Analizu strategije konkurenata moguće je izvršiti na temelju više dimenzija. Što se više dimenzija koristi, spoznaje o konkurentovoj strategiji, ostvarenim rezultatima konkurenata i poziciji na



IZVOR: [www.t-mobile.hr](http://www.t-mobile.hr)  
(03.01.05)

**Slika 33.**  
Mobilni operater T-mobile

KONKURENTI



IZVOR: [www.vip.hr](http://www.vip.hr) (03.01.05)

**Slika 34.**  
Mobilni operater Vip

ANALIZA STRATEGIJE

tržištu su transparentnije. Za kompletniju obradu konkurenata nužno je prikupiti čitav niz informacija. U tu svrhu izrađuje se lista pitanja koju je potrebno postaviti da se prikupe podaci i informacije za analizu konkurencije. Tako se npr. traže podaci o obliku vlasništva u konkurentskoj tvrtki i ključnim osobama, informacije o snazi sustava distribucije, kretanju cijena i mjerama za unapređenje prodaje, zatim podaci o prihodu, dobiti, udjelu na tržištu i drugo. Informacije o konkurentima dolaze iz sekundarnih izvora, a u pojedinim ključnim situacijama provode se i primarna istraživanja.

**Shema 11.**  
Dimenzije  
konkurencije



### 3.3. ANALIZA EKONOMSKOG OKRUŽENJA

Poslovni i drugi subjekti, kao što su razne tvrtke, institucije i druge organizacije, za ostvarivanje uspješnog poslovanja moraju uvažavati i prilagođavati se trendovima i promjenama u ekonomskom okruženju. Uvažavanje trendova i promjena u ekonomskom okruženju značajno je iz razloga što postoji interakcija između stanja u ekonomiji i potrošnje.

Za potrošnju su vezani potrošači koji kupuju odjeću, prehrambene artikle, predmete za domaćinstvo, hotelske usluge i druge proizvode, ali i poslovni potrošači koji kupuju sirovine, opremu, repromaterijal i drugo. Veća potrošnja koju ostvaruju potrošači unapređuje stanje u ekonomiji, a dobra situacija u ekonomiji potiče veću potrošnju i obrnuto.

S obzirom da se marketing aktivnosti svode na zadovoljavanje potrošača, a zadovoljni potrošači utječu na povećanje potrošnje, briga je marketing-stručnjaka za stanje u ekonomiji razumljiva sama po sebi. Marketing su stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima iz tih razloga posebno zainteresirani za analizu trendova i promjena koje determiniraju snagu kupnje potrošača i strategije marketinga kada se radi o poslovnim potrošačima.

PROMJENE U  
EKONOMSKOM  
OKRUŽENJU

Dimenzije kojima se definiraju stanje, trendovi i promjene u ekonomskom okruženju svode se na: konjunkturalno kretanje, razinu

nezaposlenosti, prihode obitelji i pojedinaca, inflaciju, raspoloživost resursa i međunarodno ekonomsko okruženje (shema 12).



**Shema 12.**  
Dimenzije ekonomskog okruženja

**Konjunkturna kretanja** karakterizira odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda gospodarskog rasta.<sup>88</sup> Ona imaju sinusoidalni oblik, te jednom imaju pozitivna a drugi put negativna odstupanja u odnosu na dugoročni trend. Razlikuje se šest faza: faza depresije, krizno razdoblje, oživljavanje, faza prosperiteta, "bum" faza i faza recesije. Prve tri faze nalaze se ispod, a ostale tri iznad trenda.

FAZE  
KONJUKTURNOG  
KRETANJA

Sve gospodarske djelatnosti nemaju jednaku razinu osjetljivosti na konjunkturna kretanja. Osjetljiviji su na konjunkturna kretanja proizvodnja proizvoda široke potrošnje i proizvodnja kapitalnih sredstava, a manje proizvodnja sirovina i uslužne djelatnosti. Nadalje, osjetljivije su na konjunkturna kretanja cijene na veliko u odnosu na cijene na malo, te uvoz u odnosu na izvoz.

Praćenje i predviđanje konjunkturnih kretanja od posebnog je interesa za gospodarstvenike, te je časopis Privredni vjesnik (<http://www.privredni-vjesnik.hr>) još prije nekoliko desetljeća ponudio stručnoj hrvatskoj javnosti ocjenu konjunkturnih kretanja u Hrvatskoj. Konjunkturna kretanja ocjenjuju se na kraju tekuće godine za iduću godinu, i to na temelju skupine pitanja koja su usmjerena prema menadžerima vodećih tvrtki. Tako su npr. poslovna očekivanja za 2004. godinu obrađena na osnovi odgovora 90 tvrtki koje spadaju u prerađivačku industriju, građevinarstvo i trgovinu<sup>89</sup>. Na tvrtke iz tih djelatnosti otpada najveći dio ostvarenog ukupnog prihoda, zaposlenih i dobiti, te stoga u velikoj mjeri utječu na obilježja ukupne gospodarske aktivnosti u zemlji.

Istraživanjem, koje se tradicionalno provodi krajem godine, tražio se stav menadžera o ocjeni poslovnih rezultata u odnosu na prethodnu godinu, predviđanjima opsega poslovanja i izvoza u sljedećoj godini,

<sup>88</sup> Baletić, Z. (gl. urednik): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, 1995.

<sup>89</sup> Nikić, G.: Prognoze pod utjecajem ovogodišnjeg optimizma, Poslovna očekivanja 2004, Privredni vjesnik, Zagreb, 2003., 50, 3332, str. 5-6.

planovima investiranja, ocjeni glavnih problema na koje su nailazili u poslovanju te ocjeni najperspektivnijih tržišta.

Rezultati istraživanja ukazuju na povoljne ocjene kojima privrednici obilježavaju poslovanje u 2003. godini. Preko trećine ispitanika smatra da su bolji rezultati plod većeg izvoza, a izvozna ekspanzija prema dobivenim odgovorima otvara prostor za dugoročan rast, čime se smanjuje utjecaj oscilacija i nesigurnosti domaće potražnje.

Prema istom istraživanju menadžeri kao glavne probleme s kojima će se susretati ističu rast troškova, tečaj kune, višak zaposlenih te poreze i kamate, a kao perspektivna tržišta navedena su tržišta Europske unije, BiH, Slovenije, SCG-a i SAD-a.

Menadžeri su optimisti u pogledu poslovanja u 2004. godini, a očekivano poboljšanje poslovnih rezultata temeljit će se na poboljšanju kvalitete proizvoda i rastu proizvodnosti rada.

U okviru specijalnog dodatka Privrednog vjesnika - Poslovna očekivanja 2004., iskazani su stavovi uglednih poslovnih ljudi iz 32 tvrtke. Anketirani menadžeri ponudili su odgovore na postavljena pitanja<sup>90</sup>.

Na osnovi istraživanja poslovnih očekivanja za 2004. godinu proizlazi sedam preporuka<sup>91</sup>:

1. fiskalna konsolidacija biti će prvi veliki izazov za novu vladajuću garnituru,
2. restrukturiranje postojećih gospodarskih subjekata, modernizacija privredne strukture, reindustrijalizacija, posebno razvoj industrija temeljenih na znanju, moraju uživati visok prioritet razvojne politike,
3. radikalna reforma javne uprave bitan je preduvjet za povećanje konkurentnosti gospodarstva, posebno za poticanje inozemnih ulaganja u proizvodnju,
4. potrebno je učiniti strateški zaokret u funkcionalnom obrazovanju, istraživačkom i razvojnom radu,
5. robni izvoz, turizam, sektor malih i srednjih gospodarskih subjekata moraju više biti u fokusu ekonomske politike,
6. aktivna razvojna politika nema alternativu,
7. stručni ljudi i vrijeme kritični su faktori za razvoj i reforme koje su pred nama.

<sup>90</sup> Nikić, G.: op. cit., str. 7-38.

<sup>91</sup> Primorac, Ž.: Treba li nam nova ekonomska politika?, Poslovna očekivanja 2004., Privredni vjesnik, Zagreb, 2003., 50, 3332, str. 3-4.

Reakcije potrošača, neovisno radi li se o potrošačima široke potrošnje ili potrošačima poslovne potrošnje, umnogome ovise o konjunktturnim kretanjima. Za nacionalnu je ekonomiju najinteresantnije razdoblje prosperiteta, kada živne ekonomska aktivnost i gospodarstvo ulazi u nove projekte i investicije. U tom razdoblju zaposleni ostvaruju veća primanja, a potrošači reagiraju pojačanom aktivnošću kupovanja i potrošnje. Tako je npr. kupnja kućanskih aparata ili automobila porasla u Hrvatskoj nakon što su započele značajne investicije u cestogradnji početkom ovog stoljeća. Te su investicije, pored ostvarivanja osnovnog cilja koji se svodio na povezivanje obalnih krajeva s unutrašnjosti Hrvatske, potaknule veću zaposlenost i veća primanja djelatnika, što je sve utjecalo na veću potrošnju.

**Razina (ne)zaposlenosti** posljedica je recesije i nepovoljnih konjunktturnih kretanja. U tim je razdobljima gospodarska aktivnost smanjena, što ima izravan utjecaj na smanjenje potražnje za djelatnicima. Broj osoba koje gube zaposlenje i broj osoba koje ne nalaze zaposlenje povećava se. Nezaposlenost je ustvari pojava koja predstavlja apsolutni ili relativni broj osoba u nacionalnoj ekonomiji koje nemaju zaposlenje ili traže zaposlenje. Nezaposlenost neizravno utječe na marketing aktivnosti pojedinog gospodarskog subjekta, i to samom činjenicom da nezaposleni nemaju prihoda ili su njihovi prihodi bitno smanjeni. Eventualne prihode koje nezaposleni ostvaruju vežu se za prihode na osnovi socijalnih beneficija za nezaposlene, ili na osnovi prihoda iz privremenog zaposlenja ili pak rada "na crno". Međutim, izvori su tih prihoda neredoviti i u pravilu nedovoljni za osiguranje adekvatnog standarda življenja. Ti potrošači umjesto da se usredotočuju na kupnju, kao što to čine zaposlene osobe sa stalnim приходima, oni se koncentriraju na štednju zbog bojazni za budućnost. Izvori za tu štednju su niski jer su ostvareni na osnovi programa socijalne pomoći ili rada "na crno". Dakle, javlja se dvostruki negativni učinak na potrošnju: nezaposleni manje kupuju, a skromna sredstva koja ostvare štede jer im je budućnost nesigurna. Hrvatska, kao jedna od zemalja u tranziciji, imala je i još uvijek ima veliku stopu nezaposlenih koja se danas kreće na razini 17,4% (podatak za lipanj 2004.)<sup>92</sup>. Kretanje nezaposlenosti prikazano je u tablici 9.

RAZINA  
NEZAPOSLENOSTI

	2001	2002	2003
Ukupni broj nezaposlenih	380.195	389.471	329.799
Broj nezaposlenih žena	203.405	212.987	189.721

**Tablica 9.**  
Kretanje  
broja  
nezaposlenih

Izvor: <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)

<sup>92</sup> <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)



**Inflacija** je pojava koja također bitno utječe na kupovno ponašanje, kako potrošača široke, tako i potrošača proizvodne potrošnje. Ona utječe i na tijek roba, kao i na povećanje troškova poslovanja. Inflacija je ustvari smanjivanje vrijednosti novca koje se manifestira stalnim povećanjem cijena proizvoda. Inflacija utječe na kupovno ponašanje i tijek roba tako da s jedne strane motivira nabavke "odmah po današnjim cijenama" jer će već sutra biti više cijene, kao i odgađanjem nabavke dok se situacija na tržištu u smislu rasta cijena ne smiri. Inflacija utječe i na troškove poslovanja, kako za nabavku repromaterijala i sirovina, tako i za plaće radnicima. Ona po toj osnovi utječe i na definiranje prodajnih cijena i u konačnici na rezultate poslovanja. Tako su npr. cijene na malo u Hrvatskoj porasle u studenom 2003. za 0,1% na mjesečnoj razini te za 1,9% u odnosu na isti mjesec prethodne godine. Takvo kretanje dovelo je do inflacije koja je bila ispod 2%. Niska inflacija u Hrvatskoj vrlo je blizu stopi inflacije u eurozoni i ima jednu od najnižih stopa inflacije među državama središnje i istočne Europe<sup>93</sup>.

**Prihodi** pojedinaca i/ili obitelji bitno determiniraju kupovno ponašanje i kupovnu snagu stanovništva. Navedeno ima izravan utjecaj na marketing aktivnosti gospodarskih subjekata koji djeluju na tržištu proizvoda široke potrošnje, a neizravno i na marketing aktivnosti gospodarskih subjekata koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje.

Zbog tih činjenica marketing-stručnjaci izučavaju kretanja prihoda zaposlenih i prihoda obitelji (prosječno po obitelji ili po članu obitelji). Izučavanje kretanja prihoda zaposlenih svodi se na analizu visina prihoda, tj. plaća, i kretanje trenda, tj. rastu li prihodi ili padaju. Izučavanje prihoda obitelji svodi se na obradu visine i kretanja ukupnih prihoda obitelji te prosječno po članu obitelji.

Naime, povećanje prihoda zaposlenih ili obitelji dobar je indikator povoljnih kretanja koje marketing-stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima uvažavaju prilikom određivanja marketing programa za nastup na tržištu. Marketing-stručnjaci posebno su zainteresirani za diskrecijske prihode iznos koji ostaje pojedincu ili obitelji za ostale troškove nakon što se podmire nužne i redovite obveze i troškovi. Tako npr. svaka obitelj najprije usmjeri dio prihoda na troškove kao što su stanovanje i hrana, a tek nakon toga s ostatkom novca planira podmirenje drugih potreba kao što su obrazovanje, kultura i sport.

Diskrecijski prihodi po zaposlenom ili obitelji variraju ovisno o demografskim karakteristikama, kao što su godine života, spol ili veličina domaćinstva. Dok u razvijenim ekonomijama starija domaćinstva i umirovljenici postaju vrlo značajni tržišni segment, to se ne može reći i za istu strukturu u Hrvatskoj. Naime, u razvijenim ekonomijama te osobe i

<sup>93</sup> [http://croatian-business.info/opsimije.php?novost\\_id=67](http://croatian-business.info/opsimije.php?novost_id=67) (25.08.2004.)

domaćinstva zbog standarda koji su imali tijekom radnog vijeka riješili su sve životne potrebe i sada mogu značajan dio prihoda usmjeriti na drugu potrošnju, npr. na putovanja ili dodatnu štednju. U Hrvatskoj se za vrlo mali dio stanovništva može konstatirati da ima jednake ili slične uvjete, tako da marketing-stručnjacima tržišni segment ostaje još neoblikovan.

### Raspoloživost resursa

daljnja je dimenzija ekonomskog okruženja koju marketing-stručnjaci moraju uvažiti i istražiti kako bi pravilno procijenili utjecaj ekonomskog okruženja na mogućnosti i/ili prijetnje za napredak gospodarskog subjekta. Pod resursima se ne podrazumijevaju samo oni prirodni, iako su ti najutjecajniji, već i raspoloživost kapitala i radne snage kao resursa.



IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

**Slika 35.**

Prirodne  
ljepote  
Jadrana

RASPOLOŽIVOST  
RESURSA

Činjenica je da su prirodni resursi najznačajniji resursi, jer nisu na raspolaganju u neograničenim količinama i često ih nije moguće kontrolirati. Tako se npr. istražuju raspoloživost sirovina, vrsta klime i utjecaj kiše i vjetrova, geološka struktura kojom se utvrđuje opasnost od potresa i tako dalje.

PRIRODNI  
RESURSI

Mnoge zemlje raspolažu s naftom, ugljenom ili drugim sirovinama, dok su druge bogate bakrom, vodama, prirodnim ljepotama ili klimom. Ovisno o djelatnosti kojom se gospodarski subjekt bavi on će biti više zainteresiran za stanje stvari i odnosa s jednim prirodnim resursima, a manje ili potpuno nezainteresirano za stanje i odnose vezane za druge prirodne resurse. Tako će se npr. zemlje i/ili područja bogata naftom koncentrirati na proizvodnju i plasman naftnih derivata benzina, ulja, parafina i drugog, dok će zemlje s ugodnom klimom i lijepom prirodom favorizirati razvoj turizma. Tako npr. Hrvatska kao jedna od mediteranskih zemalja s ugodnom mediteranskom klimom i prekrasnom obalom koristi te resurse za razvoj turističkih djelatnosti (slika 35).

Međutim, gospodarske i druge aktivnosti ne samo da koriste prirodne resurse, već i na njih utječu i to u pravilu negativno. Naime, sve su prisutniji prekomjerno zagađenje zraka, utjecaj kiselih kiša, zagađenje otpadnim vodama, zagađenje rijeka, jezera i mora. Tako npr. u Hrvatskoj kritike upućene na



IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

**Slika 36.**  
Betonzirana  
plaža

"betonizaciju hrvatske obale" ukazuju na neprimjeren odnos prema resursu za razvoj turizma - ljepoti i razvedenosti jadranske obale (slika 36).

U analizi raspoloživosti resursa marketing su stručnjaci suočeni s problemom i potrebom izučavanja dostupnosti ne samo prirodnih resursa, već i drugih resursa kao što su kapital i rad. Izučavanje dostupnosti navedenih resursa može se učiniti za kraće razdoblje, ali se u prvom redu ocjenjuje njihova dugoročna raspoloživost. Zbog cikličkih i konjunkturnih kretanja raspoloživost resursa u jednom razdoblju - razdoblju recesije - ima karakteristike "prekapacitiranosti", a u drugom razdoblju - razdoblju poleta - ima karakteristike "podkapacitiranosti".

U obradi raspoloživosti resursa korisno je ukazati da u situaciji veće potrošnje nekih proizvoda na tržištu marketing-stručnjaci poduzimaju aktivnosti destimulacije njihove nabavke. Oni to čine demarketingom kao procesom kojim se potražnja za proizvodima svodi na razinu koju tvrtka ili institucija mogu zadovoljiti. Tako je npr. u 2004. godini Grad Rijeka kroz Rijekapromet, tvrtku u svojem vlasništvu, poduzeo niz aktivnosti za rješavanje prometa u gradu i to destimulacijom građana da parkiraju u središtu Rijeke. Navedeno se ostvaruje smanjenjem broja parkirališnih mjesta koja se ograđuju ili se uvodi naplata parkiranja. Time se ustvari destimulira korištenje osobnih automobila za dolazak i odlazak s posla.

MEĐUNARODNO  
EKONOMSKO  
OKRUŽENJE

**Međunarodno ekonomsko okruženje** postaje jedna od najvažnijih odrednica ekonomskog okruženja iz jednostavnog razloga što je svako poslovanje, i time svako tvrtka, na neki način uključeno u međunarodno ekonomsko okruženje. Iz tih razloga marketing menadžerima predstoji obrada i ove odrednice tako da se spoznaju činitelji koji utječu na poslovanje gospodarskih subjekata. Ti utjecaji mogu biti pozitivni i predstavljati nove mogućnosti za razvoj i rast, ali i uključivati prepreke koje treba smanjiti ili izbjeći. Na primjer, moguće je uočiti

**Slika 37.**  
Proizvod  
Vegeta  
tvrtke  
Podravka



IZVOR: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (03.01.05)

mogućnosti izlaska na inozemna tržišta kao što je to učinila Podravka. Ona ima vlastite tvrtke u 17 zemalja svijeta, a proizvodne kapacitete u 6 zemalja Hrvatskoj, Sloveniji, Mađarskoj, Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj. Podravka ima vlastitu distributivnu mrežu koja se proteže od Jadranskog do Sjevernog mora. Podravkin uspjeh veže se za više marki proizvoda, od kojih je Vegeta najpoznatija (slika 37). Proizvodi Podravke prodaju se na

svim kontinentima u više od 40 zemalja. Prihodi od prodaje u inozemstvu bilježe visok rast, koji je u 2003. u odnosu na 2002. godinu iznosio 20% ili je nominalno u 2003. iznosio 1.469,5 milijuna kuna.

Iz međunarodnog ekonomskog okruženja potrebno je pratiti globalna ekonomska kretanja od analize međunarodne razmjene i rasta DBP-a u pojedinim zemljama, do interesa za tvrtke, kretanje inflacije, (ne)zaposlenost i drugo.

Tako će npr. za mnoge gospodarske subjekte od interesa biti analiza kretanja tečaja dolara i eura. Za neke gospodarske subjekte, kao što je to Luka Rijeka, tečaj predstavlja nedostatak, jer su sve tarifne stavke ugovorene u američkim dolarima, a američki je dolar u posljednjih nekoliko godina smanjio vrijednost za gotovo 45% u odnosu na euro. Još prije dvije i pol godine za jedan se euro moglo kupiti samo 0,85 dolara, da bi početkom ovog mjeseca taj isti euro vrijedio 1,23 dolara. Tečaj eura i dolara u Hrvatskoj se od 1994. do 2004. godine kretao po središnjem tečaju HNB-e: 1 € = 7,25 kuna, 1\$ = 6,12 kuna (30. svibnja 1994.); 1 € = 7,37 kuna, 1\$ = 8,36 (31. prosinca 2001.); 1 € = 7,39 - 1\$ = 6,01 (10. kolovoza 2004.)<sup>94</sup>.

Dakle, na kupovno ponašanje i kupovnu snagu na tržištu utječe više dimenzija ekonomskog okruženja koje su predmet interesa marketing-stručnjaci. Dimenzije ekonomskog okruženja koje se najčešće izučavaju su: konjunkturna kretanja, kretanje nezaposlenosti i inflacije, prihodi pojedinaca i domaćinstava, raspoloživost resursa i utjecaji koji dolaze iz međunarodnog ekonomskog okruženja.

DIMENZIJ  
EKONOMSKOG  
OKRUŽENJA

### 3.4. ANALIZA TRENDOVA I DINAMIKE TEHNOLOŠKIH PROMJENA

Tehnološke promjene ključan su činitelj suvremenog okruženja. One utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Tehnološke promjene omogućuju, s jedne strane, zadovoljavanje do sada nepodmirenih potreba potrošača i, s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva potrošača.

TEHNOLOŠKE  
PROMJENE

Analiza trendova i dinamike tehnoloških promjena osigurava marketing-stručnjacima u gospodarskim i drugim subjektima informacije o:

<sup>94</sup> Jakovljević, I.: Za podejneni dolar navijaju i Bush i Kerry, Novi list, Rijeka, 11. kolovoz 2004., str. 4.

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

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

Tako je npr. internet revolucionalizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Gospodarski subjekti koji koriste internet informiraju subjekte na tržištu o svojim ponudama na nov način, a i distribucija se modificirala. Čitav je niz tvrtki koje u Hrvatskoj imaju svoje web-stranice i *on-line* oglašavaju svoju ponudu ili svoje proizvode prodaju putem interneta. Tako npr. nekoliko novinskih kuća u Hrvatskoj, kao Nacional (<http://www.nacional.hr>), Novi list (<http://www.novilist.hr>) i Slobodna Dalmacija (<http://www.slobodnadalmacija.com>), pružaju svojim čitateljima i *on-line* izdanja s mogućnosti izbora sadržaja.

Navedeno postaje vrlo logičan poslovni potez ako se ima u vidu da se korištenje interneta stalno širi, pa prema najnovijim istraživanjima

IDC Adriatica u Hrvatskoj do kraja 2004. godine očekuje 1,2 milijuna korisnika, što je u usporedbi s prošlom godinom povećanje od čak 14,4 %. Na taj bi se način udio korisnika u ukupnoj populaciji u Hrvatskoj popeo s 24,0% u 2003. godini na 27,5% u 2004. godini. Isto istraživanje ukazuje da su u Hrvatskoj građani i poslovni subjekti za usluge interneta izdvojili 92 milijuna \$US<sup>95</sup>.

**Slika 38.**  
Web stranica  
za elektroničko  
plaćanje  
Privredne  
banke  
Zagreb

Usluga je namijenjena samo registriranim korisnicima.  
Pokušaj neovlaštenog pristupa je kazneno djelo.

Identifikacijski broj:

Tajni broj:

**Uputa za identifikaciju korisnika:**

1. U polje označeno s "Identifikacijski broj" utipkajte svoj osobni broj.
2. U polje označeno s "Tajni broj" unesite svoj tajni broj (PIN) za pristup PBZ365@NET usluzi.
3. Potvrdite unos klikom na tipku **Potvrda**.

IZVOR: www.pbz.hr (03.01.05)

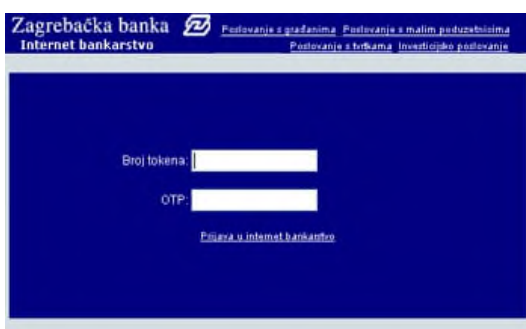
<sup>95</sup> IDC Adriatica: The Internet Access Market in Croatia 2003-2008, Novi list, Rijeka, 20. srpanj 2004. str. 11.

Više je gospodarskih aktivnosti, kao što su npr. hotelijerstvo i bankarstvo, u uslužnom sektoru poprimilo potpuno nove oblike poslovanja koji su do sada bili nedovoljno poznati. Tako npr. primjena interneta omogućuje bankama brz pristup informacijama, transfer dokumenata uz minimalne troškove, otvorenost i vrlo široko rasprostiranje informacija, kreiranje baze klijenata, analizu tržišta i nove poslovne prilike. Klijentima primjena interneta pruža lakši pristup i dostupnost informacijama bilo kada i bilo gdje, izravan pristup uslugama, aktivni pristup računu, *on-line* provjeru stanja, transfer i plaćanje računa, listanje različitih izvještaja, podizanje zajmova, naručivanje čekovnih blanketa i dr.

*Home/Office e-banking* omogućuje klijentima izravan pristup informacijama uvid u stanje i promet po svim računima kunskim i deviznim, uvid u izvješća burzi vrijednosnih papira, evidenciju čekova, kretanje tečaja, otvaranje akreditiva, stanje kredita i drugo, a vlastitim računima omogućava klijentima obavljanje raznih transakcija: otplatu kredita, naručivanje čekova, prijenos sredstava s jednog na drugi račun ili plaćanje u korist trećih osoba i sl. Većina banaka u Hrvatskoj pruža te usluge, ali su Zagrebačka banka (<http://www.zaba.hr>) i Privredna banka Zagreb (<http://www.pbz.hr>) dvije vodeće banke na tom području poslovanja (slika 38) i (slika 39).

U hotelijerstvu se danas pretežiti dio rezervacija i plaćanja odvija putem interneta, a preskaču svi posrednici u tom poslu od turističkih agencija do odjela prodaje u hotelskim gospodarskim subjektima. Rezervacija i plaćanje moguće je organizirati izravno (slika 40).

Međutim, tehnologija je značajna za sve gospodarske subjekte neovisno o osnovnoj djelatnosti i neovisno o tome zasniva li gospodarski subjekt svoju djelatnost na novim ili starim tehnologijama. Tehnologija je ustvari znanje



IZVOR: [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr) (03.01.05)

**Slika 39.**  
Web stranica za elektroničko plaćanje Zagrebačke banke



IZVOR: [www.liburnia.hr](http://www.liburnia.hr) (03.01.05)

**Slika 40.**  
Hotel u sklopu tvrtke Liburnia rivijera hoteli

najčešće preuzeto iz znanstvenih istraživanja o tome kako ostvariti poslovne zadatke i ciljeve. Time se apliciraju načela znanosti u rješavanju praktičnih problema. Kako ukazuje McKenna, tehnologija je sveprisutna i nije moguće razlikovati gospodarsku aktivnost i gospodarsku djelatnost koja se temelji na novoj tehnologiji od one koja se temelji na staroj tehnologiji, i zaključuje kako postoje samo gospodarski subjekti zasnovani na tehnologiji<sup>96</sup>. Tehnologija je u osnovi činitelj razvoja, a rješenja koja ona nudi temeljena su na rezultatima istraživanja i znanju. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti za gospodarske subjekte koji ta rješenja implementiraju u poslovanje.

Iz navedenog proizlazi važnost tehnologije kao odrednice marketing-okruženja u stvaranju novih mogućnosti za razvoj gospodarskog subjekta, ali i prijetnji koje ona stvara, posebno ako se ne uvažavaju tehnološki trendovi i promjene.

Theodore Levitt, vodeći mislilac u području marketinga, davno je rekao za tehnologiju da je to iznimna snaga koja usmjerava svijet prema zajedništvu i jedinstvu interesa, jer će svatko i svugdje željeti da putem nove tehnologije ima stvari za koje je čuo, vidio ih ili probao<sup>97</sup>.

TEHNOLOGIJA

Marketing-stručnjaci analiziraju tehnologiju tako da istražuju utjecaj i doprinos ključnih dimenzija koje karakteriziraju tehnološki razvoj. Te dimenzije moguće je sintetizirati na sljedeće: inovacije i njihovo širenje te financiranje novih tehnoloških rješenja (shema 13).

### Inovacije i njihovo širenje

Dinamičko okruženje potiče gospodarske subjekte da grade aktivan odnos prema inoviranju, a u osnovi je inoviranja tehnologija. Taj se odnos uobličuje u inovativnu politiku kao skup kriterija i načela na temelju kojih se vrši odlučivanje o planiranju i unapređenju ponude.

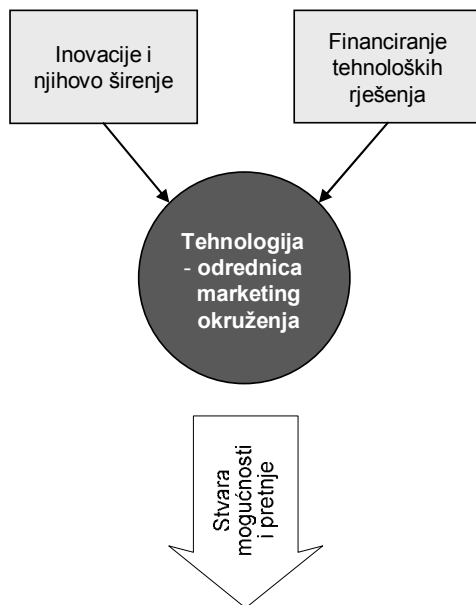
INOVACIJA

INOVACIJE  
VEZANE ZA  
PROIZVODINOVACIJE  
VEZANE ZA  
PROES  
STVARANJA  
PROIZVODA

Razlikuju se dvije skupine inovacija inovacije vezane za proizvod i inovacije vezane za proces stvaranja proizvoda. I u jednoj i drugoj skupini utjecaj je novih tehnoloških rješenja u određenom stupnju prisutan. Prvu skupinu čine radikalne inovacije koje su orijentirane na maksimalizaciju tehničkih karakteristika proizvoda. Drugu skupinu čine postupne inovacije koje se odnose na proces stvaranja proizvoda, i koje su usmjerene na minimiziranje troškova i povećanje proizvodnosti.

<sup>96</sup> McKenna, R.: Marketing is Everything, op. cit., str. 65.

<sup>97</sup> Levitt, Th.: The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 1983., 61, 3, str. 92.



**Shema 13.**  
Tehnologija  
odrednica  
marketing-  
okruženja

Neki gospodarski subjekti inoviraju svoju ponudu tako da kopiraju tuđa rješenja, i to čine brzo i efikasno. Ti gospodarski subjekti su organizacijski spremni brzo prihvatiti i primijeniti tuđu inovaciju. Drugi gospodarski subjekti izvorno organiziraju proces stvaranja inovacije, tj. njihova sama organizacijska struktura stimulira kontinuiranost procesa inovacije.

Mnogi gospodarski subjekti ukazuju na velika odricanja i nesigurnost vezane za inoviranje ponude. Kako ističu u tvrtki ISC, danas su inovativna stremljenja usmjerena na jačanje kvalitete proizvoda, ali i cjelokupne ponude, odnosno svih aktivnosti koje prate proizvod. Pristup mnogih uspješnih gospodarskih subjekata veže se za inoviranje prema kriterijima koje nameću potrošači. Kvaliteta više nije određena od inženjera, već se koriste potrošačeva očekivanja kao odrednica inoviranja<sup>98</sup>.

Rogers je identificirao pet značajki koje utječu na brzinu usvajanja inovacije i to<sup>99</sup>:

- relativne prednosti inovacije nad postojećim rješenjima,

ZNAČAJKE

BRZINA  
USVAJANJA  
INOVACIJE

<sup>98</sup> Grbac, B.: Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju, Tržište, Zagreb, 1997., 9, 1-2, str. 159-166.

<sup>99</sup> Rogers, E.M.: Diffusion of Innovations, 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.



- kompleksnost ponude,
- kompatibilnost s postojećim načinom korištenja,
- mogućnost isprobavanja i ocjenjivanja inovacije u manjim uzorcima,
- vidljivost ili komunikativnost.

Svaka od ovih značajki utječe na vrijeme potrebno da se usvoji inovacija. Inovacija s više novih sadržaja i većom superiornošću nad postojećim rješenjima osigurava brže usvajanje inovacije.

Tako je npr. Zagrebačka pivovara prva krenula u Ožujskom pivu (<http://www.ozujsko.com>) s plastičnom ambalažom za pivo Q pack. S tom je inovacijom okus piva ostao isti kao u staklenoj ambalaži boce od 0,5; 1,0 i 1,5 litara su nepovratne i nelomljive, a ambalaža se nakon upotrebe može reciklirati (slika 41).

I Vindija (<http://www.vindija.hr>) je inovirala ambalažu tako da je uvela plastičnu ambalažu za mlijeko i jogurte. Potrošači su dobro reagirali na tu inovaciju, što je utjecalo na povećanje tržišnog udjela.

Suprotni učinak ima kompleksnost inovacije kao druga značajka inovacije. Kompleksnost inovacije usporit će njeno usvajanje. Kompleksnost inovacije obično se vezuje za složenost korištenja inovacije i/ili njenog razumijevanja.

Kompatibilnost inovacije s postojećim rješenjima ima također utjecaja na njezino prihvaćanje. U osnovi, što je inovacija kompatibilnija s postojećim načinom ponašanja i reagiranjima, to je kraće vrijeme njezina usvajanja.

Daljnja je značajka inovacije mogućnost njezinog parcijalnog korištenja i/ili korištenja u dijelovima. Drži se da što je veća mogućnost parcijalnog korištenja, to je stupanj njezinog usvajanja veći.

Na stupanj prihvaćanja inovacije bitno utječu i vidljivost postignutih učinaka te mogućnosti informiranja o postignutim rezultatima.

**Slika 41.**  
Plastična  
ambalaža  
za pivo tvrtke  
Zagrebačka  
pivovara



IZVOR: [www.ozujsko.com](http://www.ozujsko.com) (03.01.05)

## Financiranje tehnoloških rješenja

Tržište prihvaća ponudu koja je kvalitetna i koja je plasirana po prihvatljivim cijenama. Kako bi gospodarski subjekti odgovorili tim izazovima, svoju konkurentsku prednost grade koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Stalna briga za

tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju. Naime, stvaranje novih tehnoloških rješenja vrlo je skupo i traži velika sredstva za podupiranje istraživanja, ali i kvalitetne istraživače i zaposlenike koji će raditi na pronalaženju novih tehnoloških rješenja.

Financiranje istraživanja i implementacije novih tehnoloških rješenja veliko je opterećenje za većinu gospodarskih subjekata, i u toj borbi mnogi posustanu, drugi nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s drugima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno iz vlastitih izvora.

Iako ova dimenzija tehnološkog okruženja ima ograničavajući karakter, isplativost ulaganja u tehnološki razvoj u konačnici daje visok povrat na uloženo. Međutim, i pored velikih napora koji se ulažu za stvaranje nove ponude, mnogi proizvodi propadaju. Više izvora ukazuje da čak 80% proizvoda propada nakon uvođenja na tržište. Razloge propadanja u prvom redu treba tražiti u neuvažavanju tržišta, odnosno potreba potrošača.

Marketing-stručnjak u analizi tehnološke snage vodi računa o karakteristikama inovacije i njenog širenja, kao i o financiranju tehnoloških rješenja sve u cilju da se adekvatno spozna utjecaj te snage na mogućnosti i prijetnje na tržištu.

### 3.5. ANALIZA DEMOGRAFSKOG OKRUŽENJA

Demografsko okruženje od bitnog je značenja za gospodarske subjekte, jer karakteristike tog okruženja imaju neposredan i jak utjecaj na tržište na kojemu gospodarski subjekt ostvaruje prihode. Analiza demografskog okruženja obuhvaća statističko proučavanje stanovništva, odnosno proučavanje ljudske populacije prema veličini, gustoći, lokaciji, dobi, spolu, rasi, zaposlenju i drugim statističkim podacima.

DEMOGRAFSKO  
OKRUŽENJE

Promjene karakteristika i kretanja pučanstva ne događaju se naglo i u kratkog razdoblju, već obrnuto. Imaju utjecaja na dugoročne trendove i veličinu potražnje na tržištu. Informacije o demografskim karakteristikama omogućuju da marketing-stručnjaci mogu detaljnije proučavati reakcije i ponašanja potrošača. Tako se npr. mnogi koji su mladi i studenti ekonomskih fakulteta, te imaju neke iste demografske karakteristike kao dob, spol, obrazovanje i sl., ponašaju različito u nabavci npr. sportske opreme. Neki preferiraju sportsku opremu s poznatim markama kao Fred Perry (<http://www.fredperry.com>) i Lacoste (<http://www.lacoste.com>), a drugi su usmjereni na kupnju sportske opreme od manje poznatih proizvođača. Upravo analiza demografskih karakteristika osigurava osnovne informacije o stanovništvu koje marketing-stručnjaci po potrebi

detaljnije analiziraju obradom ponašanja potrošača. (Analiza tržišta i ponašanje potrošača u podpoglavlju 5.).

DIMENZIJA  
DEMOGRAFSKOG  
OKRUŽENJA

Drži se da postoji pet ključnih dimenzija demografskog okruženja: broj stanovnika, dobna struktura stanovništva, geografska distribucija, struktura domaćinstva i etničke grupe. Te dimenzije u zbroju definiraju potencijal tržišta. Neke dimenzije imaju veću, a druge manju važnost. Npr. potencijal tržišta automobila u Hrvatskoj za Peugeot 407 (slika 42), koji se

**Slika 42.**

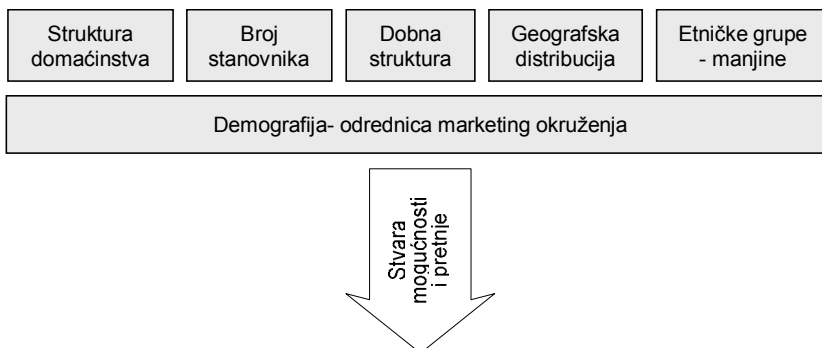
Peugeot 407 prodaje se kod tvrtke Kuželka



IZVOR: www.peugeot.kuzelka.com (03.01.05)

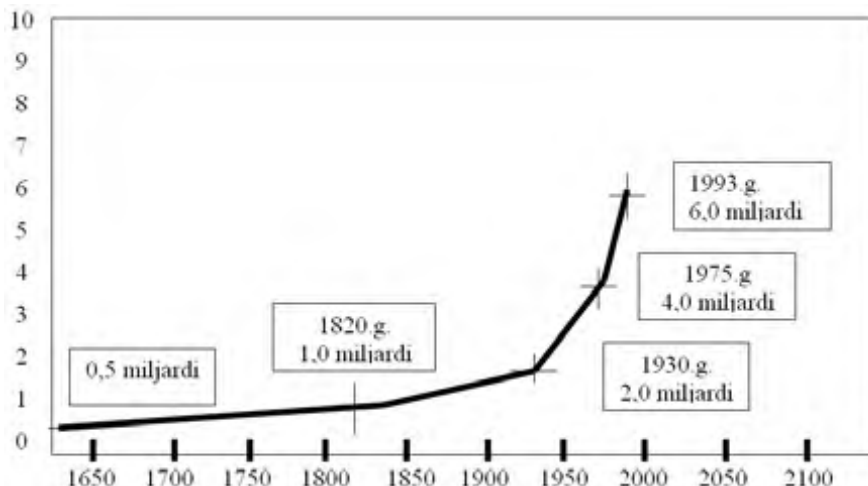
na hrvatsko tržište plasira i preko tvrtke Kuželka (<http://www.peugeot.kuzelka.com>), determiniran je u prvom redu ukupnim brojem stanovnika, geografskom distribucijom, a manje dobnom strukturom, veličinom domaćinstava i etničkom pripadnosti (shema 14).

**Shema 14.**  
Demografija  
odrednica  
marketing-  
okruženja



**Broj stanovnika.** Na broj stanovnika pojedine zemlje, regije ili grada utječe broj novorođenih, broj umrlih i broj osoba koje migriraju.

BROJ  
STANOVNIKA



**Grafikon 2.**  
Rast stanovnika  
na zemlji

Izvor: Zikmund, W.G. – D`Amico, M.: Effective Marketing: Creating and Keeping Customers, West Publishing Company, Minneapolis, 1995., str. 70.

Neke su zemlje po tom kriteriju vrlo velike, kao npr. Kina ili Indija, dok su druge zemlje kao npr. Hrvatska ili Slovenija male zemlje. Tako npr. Hrvatska ima ukupno 4.437.460 stanovnika. Prema procjenama, Indija ima više od milijarde stanovnika i ako se dosadašnji rast nastavi, do 2035. godine premašit će Kinu i postati najmnogoljudnija zemlja na svijetu s 1,46 milijardi stanovnika. Popis je, pored ostaloga, pokazao da čak 35% stanovništva ne zna pisati ni čitati i da taj postotak kod žena dostiže i 50%<sup>100</sup>.

Broj je stanovnika u svijetu iznad 6 milijardi i raste po eksponencijalnoj krivulji koja je započeta u prošlom stoljeću. Očekuje se da svjetsko stanovništvo raste za oko 140 milijuna godišnje, ili kako su prikazali Zikmund i d'Amico - 16.000 novih stanovnika na sat<sup>101</sup>. Na grafikonu 2. prikazan je rast broja stanovnika od 1650. godine s procjenom broja stanovnika od 12 milijardi do 2100. godine.

Hrvatsku karakteriziraju nepovoljni demografski trendovi. Naime, već je više godina stopa nataliteta manja od stope umrlih. Podaci za 2003. godinu ukazuju da je živorođenih bilo 39.668, a umrlo je 52.575 osoba, što dovodi do negativnog prirodnog prirasta stanovništva od 12.907<sup>102</sup>. Hrvatsku je, osobito u nedavnoj prošlosti, karakterizirao trend emigracije u

<sup>100</sup> Objektiv, Novi list, 17. 07. 2004., str. 17.

<sup>101</sup> Zikmund, W.G. – D`Amico, M., op. cit., str. 70.

<sup>102</sup> <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)

**Tablica 10.**  
Dobna  
struktura  
stanovništva  
Hrvatske

Godine	Broj stanovnika
0-4	237.522
5-9	248.528
10-14	268.584
15-19	298.606
20-24	305.631
25-29	294.497
30-34	295.431
35-39	317.273
40-44	333.403
45-49	333.576
50-54	299.773
55-59	229.775
60-64	262.016
65-69	252.947
70-74	203.885
75-79	137.201
80-84	56.954
85 i više	42.553
nepoznato	19.305
<b>Ukupno</b>	<b>4.437.460</b>

DOBNA  
STRUKTURA

zapadno- europske zemlje poput Njemačke, Austrije i druge europske zemlje.

Rast broja stanovnika u dužem razdoblju za marketing-stručnjaka znači povećanje potražnje, odnosno smanjenje broja stanovnika, te implicira i smanjenje potražnje. Tako npr. proizvođači namještaja Finvest Corp (<http://www.finvestcorp.hr>), ili Drvoplast (<http://istra.net/drvoplast>) u svojim projekcijama razvoja mora voditi računa o kretanjima stanovništva, jer njegovo smanjivanje znači ustvari manji broj brakova, domaćinstava i djece, što ima utjecaja na potražnju za njihovim proizvodnim programom kuhinja, dječjih soba i spavaćih soba (slika 43).

#### Dobna struktura stanovništva

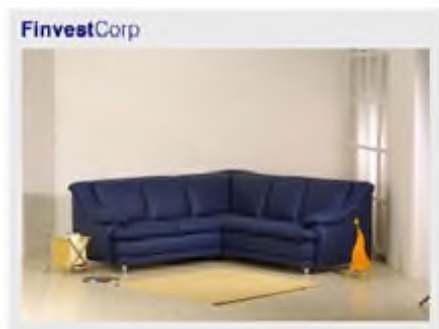
predstavlja ustvari detaljniju obradu ukupnog stanovništva prema kriteriju starosti. Pojedine zemlje, regije ili gradovi mogu imati različitu dobnu strukturu svog stanovništva. Tako se npr. dobna struktura stanovništva Hrvatske mijenjala, a prema

popisu iz 2001. godine dominiraju dobne skupine između 40-44 i 45-49 godina starosti (tablica 10).

Za marketing-stručnjake dobna struktura i kretanje dobne strukture mogu biti od posebnog značenja. Tako će npr. proizvođač dječje konfekcije Marintekst (<http://www.marintekst.com>) biti posebno zainteresiran za kretanje dobne skupine 0-4 godine, 5-9 i 10-14 godina starosti.

S druge strane, turistička agencija Generalturist (<http://www.generalturist.hr>), koja organizira ljetovanja u zemlji i inozemstvu, zainteresirana je za dobnu skupinu između 25-29 te 55-59 godina starosti, jer su upravo te dobne skupine potencijalni potrošači njihovih usluga.

Za marketing-stručnjake nije dovoljno poznavati kretanja pojedine dobne skupine stanovništva, već je potrebno poznavati i njezinu veličinu. Tako

**Slika 43.**  
Namještaj  
tvrtke FinvestIZVOR: [www.finvestcorp.hr](http://www.finvestcorp.hr) (03.01.05)

npr. dobna skupina 25-29 godina, koja obuhvaća 294.497 stanovnika, ima najveće značenje za proizvođače opreme za stanove jer u tim godinama najveći broj osoba stvara obitelj.

**Obrada geografske distribucije stanovništva** osigurava nove informacije za marketing-stručnjake koji su zainteresirani za razinu koncentracije stanovništva ili dobnih skupina stanovništva u pojedinim geografskim područjima. Tako je npr. za većinu gospodarskih subjekata koji ulaze u Hrvatsku značajan podatak da oko 50% stanovništva živi i radi u glavnom gradu Zagrebu. Također, za neke gospodarske subjekte od značenja može biti i informacija da mladi napuštaju ruralne i odlaze u urbane dijelove zemlje ili informacija da u Gorskom kotaru raste broj starijih domaćinstava (slika 44).

U tablici 11. prikazana je geografska distribucija stanovništva u Hrvatskoj prema županijama, iako se isti pregled može načiniti i po gradovima, općinama i naseljima.

**Struktura domaćinstva**, kao i druge

REPUBLIKA HRVATSKA	4.437.460
Zagrebačka županija	309.696
Krapinsko-zagorska županija	142.432
Sisačko-moslavačka županija	185.387
Karlovačka županija	141.787
Varaždinska županija	184.769
Koprivničko-križevačka županija	124.467
Bjelovarsko-bilogorska županija	133.084
Primorsko-goranska županija	305.505
Ličko-senjska županija	53.677
Virovitičko-podravska županija	93.389
Požeško-slavonska županija	85.831
Brodsko-posavska županija	176.765
Zadarska županija	162.045
Osječko-baranjska županija	330.506
Šibensko-kninska županija	112.891
Vukovarsko-srijemska županija	204.768
Splitsko-dalmatinska županija	463.676
Istarska županija	206.344
Dubrovačko-neretvanska županija	122.870
Međimurska županija	118.426
Grad Zagreb	779.145

**Tablica 11.** Geografska distribucija stanovništva u Hrvatskoj prema županijama

Izvor: <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)



**Slika 44.** Geografski položaj Gorskog kotara

STRUKTURA  
DOMAĆINSTVA

Izvor: <http://www.gorskikotar.com> (03.01.2005.)

karakteristike stanovništva, utječu na potražnju na tržištu. Promjene u strukturi domaćinstava odvijaju se u dužem razdoblju i vezane su za više generacija. Naime, promjene u broju sklopljenih brakova, broju djece u braku, broju rastavljenih brakova i broju osoba koje žive kao samci utječu na strukturu domaćinstava. Statistički se najčešće promatraju domaćinstva među kojima se razlikuju ona koja se sastoje od jedne osobe (muške ili ženske osobe), domaćinstva bez djece, obitelji s jednim, obitelji s dvoje djece, obitelji s više od dvoje djece itd. Navedeno je za marketing-stručnjake značajno promatrati i analizirati na duže razdoblje, te iz takvih kretanja izvesti određene zakonitosti koje utječu na poslovanje gospodarskih subjekata. U tablici 12. prikazana je struktura obitelji s obzirom na broj članova obitelji. Ukupno je prema popisu iz 2001. godine u Hrvatskoj bilo 1.477.400 obitelji, a u strukturi su dominirale obitelji s 1, 2, 3 i 4 člana.

**Tablica 12.**  
Broj obitelji  
prema broju  
članova u  
Hrvatskoj  
(u 000)

	Broj članova obitelji	Broj (u 000)
	1	307.1
	2	348.7
ETNIČKE GRUPE	3	280.4
NACIONALNE MANJINE	4	303.9
	5	136.5
	6	63.5
	7	23.2
	8	8.1
	9	3.1
	10	1.4
	11	1.3
	<b>UKUPNO</b>	<b>1.477.4</b>

Izvor: <http://www.dzs.hr>  
(18.09.2004.)

prikazana je struktura stanovništva u Hrvatskoj prema narodnosti iz popisa stanovništva 2001. godine.

### Utjecaj i značenje manjina (etničke grupe)

za pojedine je zemlje, a time i gospodarske subjekte koji djeluju u tim zemljama utjecaj manjina bitan, a za druge zemlje manje bitan. Nacionalne manjine ili etničke skupine mogu biti od interesa za marketing-stručnjake u situacijama kada predstavljaju značajnu masu, odnosno izvorište su posebne potražnje. Naime, te skupine stanovništva zbog svojih karakteristika imaju različita reagiranja i ponašanja, o čemu se treba voditi računa u stvaranju i plasmanu proizvoda. U Hrvatskoj žive 22 narodnosti pored Hrvata. Te nacionalne manjine čine nešto preko 10% i objedinjene su u srpsku, bošnjačku, talijansku, mađarsku, albansku, slovensku, češku, romsku, crnogorsku, slovačku, rusinsku i druge manjine. One ne predstavljaju zanimljivu skupinu u kontekstu posebnosti ponašanja ili potražnje za određenim

proizvodima, kako zbog njihovog broja, tako niti zbog značajne razlike u tržišnom ponašanju u odnosu na Hrvate. U tablici 13.

Hrvati	Srbi	Bošnjaci	Talijani	Neopre-djeljeni	Ostali	Ukupno
3.977.171	201.631	20.755	19.636	101.629	117.638	4.437.460
89,63	4,54	0,47	0,44	2,29	2,65	100,00

**Tablica 13.**  
Struktura  
stanovništva  
Hrvatske prema  
narodnosti

Izvor: <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)

Međutim, u drugim zemljama, kao npr. u Njemačkoj gdje su Turci prisutni u značajnom postotku za određene proizvode, oni mogu biti vrlo zanimljiva skupina stanovnika, te je nužno istražiti i spoznati njihov način reagiranja i ponašanja.

Na kraju se ukazuje na nekoliko trendova koji su vezani za demografiju, a koji su uočeni u razvijenim zemljama, ali imaju ili će uskoro imati utjecaja i u Hrvatskoj. Naime, registrirano je da sve veći broj osoba živi kao samci, bilo da nisu nikad bili oženjeni, ili su rastavljeni ili su pak udovice ili udovci. Taj demografski trend s jedne strane ima iznimno jak utjecaj na poslovanje kad se osobe koje žive same javljaju kao djelatnici, i s druge strane kada se javljaju kao potrošači. Taj trend ima utjecaja i na politiku, socijalu, obrazovanje i druge djelatnosti.

Osobe koje žive same hrane se više vani, više putuju i više se zabavljaju, što su za mnoge djelatnosti nove mogućnosti. Procjenjuje se da u SAD-u već ima 25% osoba koje žive same, čine čak 42% zaposlenika; 40% potrošača kuća su osobe koje žive same, a 35% osoba koje žive same su glasači<sup>103</sup>.

Međutim, smatra se da su samci diskriminirani u društvu jer zarađuju manje zbog sustava zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, plaćaju više za osiguranje automobila i kuća te neproporcionalno plaćaju više za financiranje obrazovanja i socijalne zaštite. Čak su i jednokrevetne sobe 40-100% skuplje.

Uočeno je da oko 40% od 500 najvećih gospodarskih subjekata u SAD-u počinju s modifikacijom odnosa prema osobama koje ostaju živjeti same, o čemu se vodilo računa i u predsjedničkoj kampanji tijekom 2004. godine.

Nadalje, studija o rastavama koja se provodila sedam godina na 37.000 djelatnika na 15.000 radnih mjesta ukazala je da su osobe koje rade s drugim osobama suprotnog spola katastrofalne za brak, jer su 70% više sklone rastavi negoli osobe koje rade s drugim osobama istog spola.

<sup>103</sup> Neimenovani: Growing power of single adults, Trend Letter, SAD, 2004., 23, 3. str. 1-2.



Odnosi između spolova postali su mnogo slobodniji, što otvara neke nove mogućnosti i prijetnje na tržištu<sup>104</sup>.

Također, već se nekoliko godina u razvijenim zemljama raspravlja o trendu starenja populacije kao posljedice manje novorođenih i produženja životnog vijeka osoba. Ukazivalo se na potrebu da se poduzmu odgovarajuće mjere i definira takva demografska politika koja će stimulirati povećanje broja djece u obiteljima.

Tako je npr. Škotska u posljednjih pet godina registrirala manji broj rođene djece negoli što je umrlo osoba, a životni se vijek u zadnjih 13 godina produžio sa 61,1 godine na 72,3 godine. Slična je demografska situacija i u Italiji i Španjolskoj, ali su ekonomije tih zemalja atraktivnije i privlače ekonomske migrante. Uskoro će se i druge zemlje sresti s jednakim problemom, koji će dugoročno utjecati na strukturu radne snage, socijalno, zdravstveno i mirovinsko osiguranje te kretanje potražnje na tržištu<sup>105</sup>.

Registriran je i trend prema kojemu bogati postaju još bogatiji, a siromašni još siromašniji. Tako npr. prema izvještaju Economic Policy Institute 1% najbogatijih Amerikanaca kontrolira 38% nacionalnog bogatstva, a 85% dionica nalazi se u rukama 20% vlasnika dionica. Suprotno tome, plaće 20% radnika koji najmanje zarađuju rasle su skromno u realnim vrijednostima, a najsiromašniji dio ima više dugova nego prihoda<sup>106</sup>.

### 3.6. ANALIZA POLITIČKO-PRAVNOG OKRUŽENJA

Mnogi se slažu s konstatacijom da političke odluke i događaji na nacionalnoj i međunarodnoj razini determiniraju ekonomske uvjete poslovanja i trgovinske odnose, kako unutar pojedine zemlje, tako i između pojedinih zemalja.

POLITIČKE  
ODLUKE

Neke političke odluke ili događaji mogu zaustaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržištu, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti velike mogućnosti pojedinim gospodarskim subjektima za uspjeh na tržištu. Upravo su napori pojedinih vlada usmjereni u pravcu stvaranja što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj zemlje i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa.

<sup>104</sup> Neimenovani: Growing Power of Single Adults, op. cit., str. 1-2.

<sup>105</sup> Neimenovani: Growing Power of Single Adults, op. cit., str. 1-2.

<sup>106</sup> Neimenovani: Growing Power of Single Adults, op. cit., str. 1-2.

Tako je na primjer Vlada RH u svojim mjerama ekonomske politike za sljedeće razdoblje veliku pažnju posvetila fiskalnoj prilagodbi koja će voditi smanjenju deficita opće države ispod 3 posto BDP-a u 2007. godini, stabiliziranju javnog duga ispod 60 posto BDP-a i vanjskog duga ispod 80 posto BDP-a do 2007., poboljšanoj fiskalnoj disciplini u sektoru zdravstva i poboljšanoj fiskalnoj i socijalnoj održivosti. Također, Republika Hrvatska postala je zemlja kandidat za EU, a članica je više međunarodnih trgovinskih asocijacija koje definiraju poslovanje među svojim članicama, kao npr. WTO (<http://www.wto.org>), CEFTA (<http://www.cefta.org>), EFTA (<http://www.eftafairtrade.org>).

U nedavnoj prošlosti političkim odlukama u zemljama istočne i jugoistočne Europe, gdje po svom geografskom položaju spada i Hrvatska, došlo je do prijelaza iz planskog sustava u sustav slobodnog tržišta. Navedeno je otvorilo velike mogućnosti nastupa na tržištu Poljske, Češke, Slovačke, Mađarske, Slovenije, Hrvatske, Bugarske i drugih zemalja u tom dijelu Europe.

U Hrvatskoj su mnoge banke kupljene i sada su u vlasništvu stranih banaka. Tako je npr. Privredna banka Zagreb (<http://www.pbz.hr>) dio Gruppo Intesa, a Zagrebačka banka (<http://www.zaba.hr>) strateški je vezana s grupom Unicredito Italiano. Također, mnogi su inozemni trgovački lanci koji posluju u Hrvatskoj u inozemnom vlasništvu, što kod jednog dijela javnosti izaziva jaz, ali se ipak većina slaže da se time ostvarila jeftinija ponuda i osigurao širok spektar proizvoda. To je slučaj s Billom (<http://www.billa.hr>), Kauflandom (<http://www.kaufland.hr/>) i drugim lancima.

Utjecaj nacionalne pripadnosti umnogome je pridonijeo da se stvori politika "Kupujmo hrvatsko" ([http://www.biznet.hr/Hrvatski\\_proizvod/kupujmo\\_hr.htm](http://www.biznet.hr/Hrvatski_proizvod/kupujmo_hr.htm)) s ciljem da se favoriziraju hrvatski proizvodi i njihovi proizvođači u odnosu na strane proizvode i proizvođače (slika 45).

Međutim, takve akcije nemaju većeg utjecaja, ne samo u Hrvatskoj nego i u drugim zemljama, a primjereniji odgovor nalazi se u grupiranju više susjednih zemalja i stvaranju određene asocijacije. Tako je u posljednjem desetljeću jačao proces regionalnog grupiranja europskih zemalja u okviru Europske unije ili američkih zemalja u okviru NAFTA-e. Razlozi su takvog



**Slika 45.**  
Logo  
promotivne  
kampanje  
Kupujmo  
hrvatsko

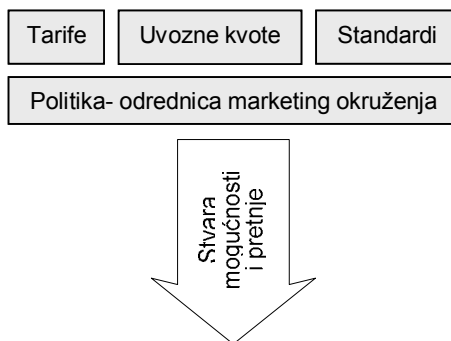


PROCES  
REGIONALNOG  
GRUPIRANJA

postupanja jednostavni i lako objašnjivi. Na primjer, u prošlosti su europske zemlje svaka ponaosob imale svoju regulaciju i trgovačka pravila, što je otežavalo i činilo skupim plasman proizvoda u druge zemlje. Danas su te zemlje napustile pristup zaštite svoje ekonomije i pristupile otvaranju granica, te omogućile široki pristup stranim proizvodima. To je bila politička odluka pojedinih europskih zemalja koje su stvorile Europsku uniju. Danas članstvu u takvoj asocijaciji teže sve zemlje na europskom kontinentu i provode se mnoge reforme u cilju prilagođavanja kriterijima Europske unije.

I pored jasnog opredjeljenja za tržišnu ekonomiju, pojedine vlade iz njima poznatih razloga donose odluke kojima sputavaju, u većoj ili manjoj mjeri, odvijanje trgovine s drugim zemljama. Najčešće mjere koje se poduzimaju vezane su za odluke o tarifama, uvoznim kvotama i standardima. Te mjere marketing-stručnjak analizira i procjenjuje njihov utjecaj na poslovanje, odnosno koliko pridonose stvaranju novih mogućnosti ili su prijetnja i ograničenje za razvoj poslovanja. Na shemi 15. prikazane su navedene dimenzije političkog okruženja.

**Shema 15.**  
Politika-  
odrednica  
marketinga



**TARIFA** **Tarifa** je ustvari taksa koju utvrđuje vlada i plaća se na proizvode koji se uvoze u zemlju. Uspostava tarife ima za cilj da se limitira nekontrolirani uvoz pojedinih proizvoda ili da se destimulira uvoz pojedinih proizvoda. Tarife su prihod za budžet pojedine zemlje, a tarife se uvode i zbog toga da se stimulira kooperativnost trgovačkih partnera.

**UVOZNE KVOTE** **Uvozne kvote** su mjera kojom se limitira uvoz pojedinog proizvoda u zemlju. Uvozne kvote mogu biti definirane količinski ili financijski. Uvođenje uvoznih kvota na neki proizvod ne isključuje mogućnost vlade da uspostavi i tarife za uvoz toga proizvoda.

**STANDARD** Mnoge vlade koriste mogućnost da uvođenjem **standarda** štite zdravlje, sigurnost i da određuju minimalne kriterije za kvalitetu proizvoda, i to kako onih koji se uvoze, tako i onih koji se proizvode u zemlji. Iako uvođenje standarda ima u prvom redu ulogu zaštite potrošača, ono je i u funkciji limitiranja poslovanja s proizvodima koji ne

zadovoljavaju propisane uvjete - standarde. Za neke proizvode, kao npr. lijekove, uvjeti su mnogo stroži i standardi visoko postavljeni, dok za druge proizvode, kao što su npr. odjeća ili kućne potrepštine, standarda ili nema ili su nisko postavljeni. Danas smo svjedoci prisustva vrlo jeftinih tekstilnih i drugih proizvoda koji dolaze iz Kine.

Odluke koje donose političari utječu na poslovanje svakog gospodaskog subjekta. Te odluke se najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa koji u cjelini čine pravno okruženje. Pritom se jedni gospodarski subjekti prilagođavaju novim uvjetima, dok drugi nastoje kroz proces lobiranja promijeniti uvjete poslovanja i učiniti ih primjerenijim za njihovo poslovanje.

Odluke u marketingu vrlo su često pod utjecajem pravnog okruženja, odnosno zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa kojima se reguliraju odnosi vezani za konkurenciju, ugovorne odnose, cijene, pakiranje, distribuciju, označavanje, isticanje marke i druga područja od značenja za marketing.

PRAVNO  
OKRUŽENJE

Pravno okruženje obuhvaća restrikcije kojima se na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini ograničava djelovanje gospodarskih subjekata. Ograničenja se provode kako bi se gospodarski subjekti zaštitili od međusobnog nelojalnog ponašanja, ali i zbog zaštite samih potrošača.

U Republici Hrvatskoj razlikuju se propisi koji se donose na nacionalnoj razini, ali i oni koji imaju utjecaja na lokalnoj, odnosno regionalnoj razini. Tako se npr. s više propisa regulira problematika zaštite okoliša, a ta pravila ponašanja imaju bitnog utjecaja na poslovanje gospodarskih subjekata. Zakonom o zaštiti okoliša (NN 82/94) specificiraju se načela zaštite okoliša, obveze vezane za donošenje strateških dokumenata vezanih za ekologiju i obveze informiranja javnosti o stanju okoliša. Tretiranje otpada regulirano je Odlukom o otpadu (NN 34/95) i drugim podzakonskim aktima kojima se reguliraju vrste otpada (NN 27/96), tretman otpadne ambalaže (NN 53/96) itd. Iako marketing-stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima moraju provoditi i primjenjivati zakone i druge propise, oni se aktivno uključuju u proces njihova donošenja ili modifikacije. Prema Boveeu, Houstonu i Thillu, marketing-stručnjaci preuzimaju aktivnu ulogu u tom procesu najmanje iz tri razloga<sup>107</sup>.

Prvi je taj što političari nisu spremni glasovati za zakone koji mogu negativno utjecati na poslovanje gospodarskih subjekata koja ih podržavaju u njihovoj izbornoj kampanji, ili ako ti gospodarski subjekti ili djelatnosti zapošljavaju veliki broj glasača.

<sup>107</sup> Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 44-45.

Drugo, političari u izvršavanju vlasti imaju posebno značenje i snagu u trgovinskim pregovorima, tako da mogu stvoriti povoljno ozračje za međunarodnu trgovinu.

Treće, političari imaju veliki utjecaj na utvrđivanje stavki u proračunu i trošenje državnih sredstava.

U razvoju bliskih odnosa s političarima i jedna i druga strana mora voditi računa da se ne prijeđu etičke norme u djelovanju, te se s tim u vezi donose kodeksi ponašanja ili propisi kojima se reguliraju situacije gdje se može javiti sukob interesa.

Mnogi su propisi u funkciji jačanja konkurencije i konkurentnog djelovanja, što u konačnici potrošačima omogućuje da izaberu najpovoljniju ponudu. S druge strane, mnogi se propisi odnose na sam proizvod. Propisi koji se donose vezano za proizvod imaju za cilj ili da zaštite potrošače od loših proizvoda ili da zaštite gospodarske subjekte od kopija njihovih proizvoda. Gospodarski subjekti štite svoje pozicije na tržištu tako da koriste zakon o patentima koji onemogućuje drugima da se okoriste inovacijama. Postoji i zakon koji štiti autorska prava, koja se najčešće vezuju za glazbena djela, audio i video zapise. Tako npr. ZAMP (Zavod za zaštitu autorskih muzičkih prava) - (<http://www.zamp.hr/zakoni/zakoni.htm>) naplaćuje svakom ugostiteljskom lokalitetu u kojem se nalazi radio i/ili televizijski prijamnik autorska prava za izvođenje pjesama.

I pored pravne regulacije intelektualnog vlasništva u mnogim zemljama diljem svijeta raširena je pojava ilegalnog presnimavanja glazbe i filmova ("skidanja") na videokasete, CD ili DVD. Prema informacijama Međunarodne udruge fonografske industrije (International Federation of the Phonographic Industry), koja okuplja 46 nacionalnih organizacija, čak je dvije trećine snimljenog materijala ilegalno. Međutim, nije samo zabavna industrija opterećena piratskim presnimavanjem, već se digitalizira sve što je moguće digitalizirati, čime problem intelektualnog vlasništva ekspanzira. Tako se može steći dojam da društvo ne vodi dovoljno računa o takvim pojavama, da se ne sankcioniraju počinitelji, te postaje sasvim normalno koristiti i razmjenjivati ilegalno nabavljene materijale.

Spomenuto udruženje navodi da je ilegalno presnimavanje tolikog opsega na nekim tržištima veće nego od prihoda ostvarenih prodajom legalnih materijala u maloprodaji. Tako je npr. u Njemačkoj prodaja materijala s video i audio zapisa opala za trećinu u zadnjih pet godina i očekivalo se da će opasti za daljnjih 20% do kraja 2003. godine.

Ekstremna je situacija u Kini gdje je čak devet od deset snimljenih materijala ilegalno. Iako je ilegalno presnimavanje zabranjeno, prema rezultatima jednog istraživanja čak 75% stanovništva ne smatra se krivim

što kupuje ilegalne snimljene materijale na videokasetama, CD-u ili DVD-u. Dakle, problem je u tome što ljudi smatraju da zabavna industrija naplaćuje previše za ono što nudi, te se uvažavajući marketing pristup problemu zabavna industrija tomu treba prilagoditi. Jedan je pristup u razvijanju pravnog modela za sveobuhvatnu zaštitu intelektualnog vlasništva unutar svih država i djelatnosti, a drugi je pristup proizvodnja CD-a, DVD-a i videokaseta za jednokratnu upotrebu usmjeravanjem kupaca na web-stranice gdje se može presnimiti verzija za trajno korištenje uz plaćanje određene naknade.

Prema mišljenju uredništva Trend Lettera, unutar pet godina smanjit će se troškovi i povećati izbor naslova s video i audio zapisa, što će više pridonijeti legalizaciji odnosa i smanjenju kupovanja ilegalnih videokaseta, CD-a i DVD-a nego pravna ograničenja i sankcioniranje ilegalnog presnimavanja<sup>108</sup>.

Čitav niz propisa štiti građane, pa tako i potrošače. Tako je npr. utvrđeno da je na pakovanju prehrambenih proizvoda potrebno istaknuti nutricionističke karakteristike, kao što je to učinjeno na proizvodu Krašotice tvrtke Kraš (<http://www.kras.hr>). Na tom, ali i drugim proizvodima Kraša uobičajeno je potrošače informirati o sastavu proizvoda i njegovoj energetskej vrijednosti. Za Krašotice se navodi da je to punjeno čajno pecivo s lješnjakom čiji su sastojci pšenično brašno, šećer, hidrogirano biljno ulje, lješnjaci, margarin, škrobni sirup, pšenični škrob, kakaov prah, punomasno mlijeko u prahu, tvari za rahljenje E450, sol, arome, vanilion, biskvitemu-lgator, E-322. U 100 grama proizvoda nalazi se 5 grama bjelančevina, 36 grama masti, 54 grama ugljikohidrata, a energetska je vrijednost 2358 kJ (563 kcal) (slika 46).



IZVOR: [www.kras.hr](http://www.kras.hr) (03.01.05)

PROPIŠ

**Slika 46.**  
Punjeno čajno  
pecivo tvrtke  
Kraš

Propisi kojima se regulira poslovanje markama proizvoda i označavanje marki usmjereni su na zaštitu kako potrošača, tako i prodavača. Marka za proizvođača znači da time svoju ponudu želi odvojiti od konkurenata, a za kupce to znači da kupuju kvalitetan proizvod.

U okviru pravnog okruženja potrebno je istaknuti i samoinicijativno reguliranje međusobnih odnosa, čija pravila utvrđuju članovi pojedinih asocijacija proizvođača. To je ustvari oblik nevladine regulacije putem koje asocijacije ili skupine gospodarskih subjekata potiču

<sup>108</sup> Neimenovani: Counterfeiting and Internet Piracy to Fade Away?, Trend Letter, SAD, 2003, 22, 26, str. 4.

zajednički definirane pristupe rješavanju marketing problema. Tako npr. strukovne asocijacije u svojim statutima reguliraju međosobne odnose i pravila ponašanja te definiraju mogućnost da na osnovi statuta svojim odlukama reguliraju neko specifično područje djelovanja, kao npr. zajednički nastup na sajmovima i participaciju u troškovima nastupa.

### 3.7. ANALIZA DRUŠTVENOG I KULTURNOG OKRUŽENJA

DRUŠTVENO I  
KULTURNO  
OKRUŽENJE

Dimenzije društvenog i kulturnog okruženja duboko su usađene u pojedino društvo i teško se mijenjaju. Međutim, promjene su prisutne i, u pravilu, izazivaju modifikacije u ponašanju i potražnji. Na primjer, u posljednjih nekoliko godina posebno je značajan pristup zdravom življenju koji, pored ostaloga, obuhvaća brigu za tjelesnom aktivnošću, zdravom hranom i potrebom za raznim vitaminima i mineralima (slika 47). Mnogi su gospodarski subjekti prepoznali takve promjene u društvu i kulturi te ponudili razne sprave za vježbanje, veliki broj proizvoda lansiran je kao

**Slika 47.**

Sprava za vježbanje u ponudi tvrtke Turbosport



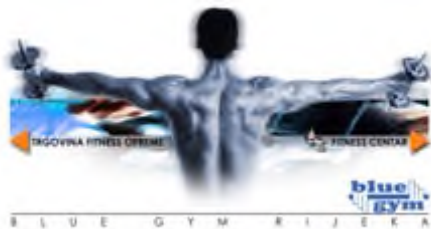
IZVOR: www.magma.hr (03.01.05)

TRENDOVI  
ŽIVLJENJA

dijetalna hrana ili kao proizvodi s prirodnim sastojcima. Sukladno svjetskim i suvremenim trendovima življenja i prehrane, vodeći maloprodajni lanac Konzum, u suradnji s Eko-projektom Mavrović, uveo je u sve svoje Super-Konzum prodavaonice odjel u kojem se nalazi bogata ponuda dijetetskih i prirodnih organskih proizvoda koji nisu tretirani pesticidima, umjetnim gnojivima ili nekim drugim neprirodnim supstancama .

**Slika 48.**

Fitness centar Bluegym



IZVOR: www.bluegym.hr (03.01.05)

Također, nastao je čitav pokret koji motivira ljude da se rekreiraju, tako da se često susreću ljudi na cesti, parkovima ili igralištima gdje džogiraju ili odlaze u neki od novootvorenih fitness centara. Tako npr. Blue gym (<http://www.bluegym.hr>) nudi čitav niz usluga za osobe

koje se žele "opustiti" i rekreirati ili se bave *bodybuilding*-om kao sportom (slika 48).

Takve su promjene utjecale i na druge gospodarske aktivnosti. Tako se npr. na tržištu mogu naći "tenisice" više proizvođača kao što je Nike

(<http://www.nike.com>), koje se razlikuju od onih za trčanje u prirodi, igranje košarke i za rekreaciju u zatvorenim prostorima (slika 49).

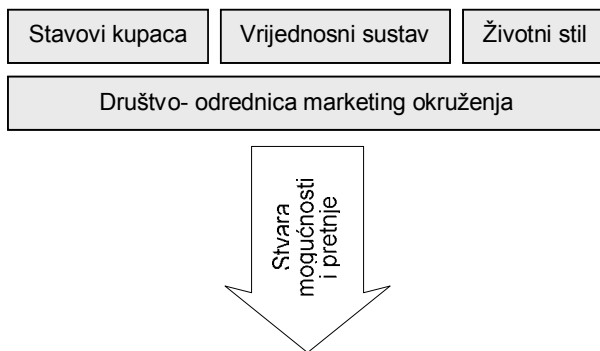


**Slika 49.**  
Tenisice  
tvrtke Nike

IZVOR: [www.nike.com](http://www.nike.com) (03.01.05)

Međutim, dok se za jedne proizvođače otvorila mogućnost širenja tržišta, za druge su novi društveni i kulturni trendovi značili ograničenje. To se posebno odnosi na proizvođače duhanskih proizvoda kojima je zabranjeno oglašavanje tih proizvoda, a na ambalaži moraju istaknuti da je pušenje štetno za zdravlje. Prije samo dva, tri desetljeća glavni su glumci u filmovima u pravilu svi pušili i tako neizravno gledateljima slali poruku o "vrijednosti pušenja". Također, odnos prema alkoholu se promijenio. Upravo najnovija odluka hrvatske Vlade zabranjuje vožnju pod utjecajem alkohola i u minimalnim količinama. Odluka precizira da će se sankcionirati svaki vozač koji se zatekne s više od 0,0 promila alkohola<sup>109</sup>. Društveno i kulturno okruženje determinirano je stavovima potrošača, vrijednosnim sustavom i stilom života. Te dimenzije navedenog okruženja određuju proizvode koji će se kupovati, cijene po kojima će biti prihvaćeni na tržištu, na koje promocijske aktivnosti će potrošači reagirati pozitivno i mjesta na kojima će kupovati. Stavovi potrošača, vrijednosni sustav i stil života dimenzije su društvenog okruženja koje su u interakciji, tj. jedna utječe na drugu, a međusobno stvaraju sinergijski učinak i utječu na stvaranje novih mogućnosti za gospodarske subjekte, ali i nove prijetnje.

Odnosi navedenih dimenzija društvenog okruženja prikazani su na shemi 16. nakon čega slijedi analiza pojedinih dimenzija.



**Shema 16.**  
Društvo  
odrednica  
marketing-  
okruženja

<sup>109</sup> <http://www.hrt.hr/vijesti/arhiv/2004/07/02/HRT0038.html> (14.11.2004.)



STAVOVI  
POTROŠAČA

**Stavovi potrošača** evoluiraju i postaju sve rezolutniji. Prema Davidu Rachmanu, četiri su područja za koje su potrošači posebno zainteresirani: kvaliteta proizvoda, informiranost, cijena i ekologija<sup>110</sup>. Potrošači su tijekom vremena izgradili svoj stav prema kojem su se jasno odredili prema kvaliteti proizvoda. Pritom kvaliteta proizvoda nije vezana samo za osnovni proizvod već i sve ono što prati taj proizvod u njegovu korištenju, tj. postprodajne usluge.

Izražen je stav da potrošači žele biti informirani, jer danas potrošač želi imati dovoljno informacija da može donijeti racionalnu odluku vezanu za nabavku proizvoda. To ima utjecaja na proces kojim gospodarski subjekti informiraju svoje potrošače o proizvodima koje nude. Informacije koje potrošači očekuju su jasne, precizne, istinite i ne ostavljaju prostor za dvosmislenost.

Potrošači traže korektne cijene, iako je prisutan pritisak na snižavanje cijena. Uvijek se javlja problem odnosa kvalitete i cijene, jer isporuka kvalitetnog proizvoda ima svoju cijenu, a snižavanje u pravilu ide na štetu kvalitete. Sve prisutnije bezgotovinsko plaćanje otvara nove pogodnosti za kupce, iako sve ima svoju cijenu.

Potrošači postaju ekološki sve svjesniji, odnosno jasno iskazuju svoju brigu za ekološke probleme: zagađenje zraka, problematiku ozonskih rupa, odlaganje opasnog otpada, kisele kiše i drugo.

VRIJEDNOSNI  
SUSTAV

**Promjene u vrijednosnom sustavu.** Danas potrošači sve više preferiraju proizvode koji su kvalitetni, odnosno koji su pouzdani i trajni, koji se jednostavno koriste i održavaju, zatim proizvode koji su multifunkcionalni i proizvode koji posjeduju marku i čija cijena nije visoka. Na primjer, na hrvatskom tržištu može se naći čitav niz usisavača za domaćinstvo renomiranih proizvođača Philips, Bosch i Siemens koji se prodaju preko tvrtke Saturo (<http://www.saturo.hr>). Ponuda Philipsa zastupljena je s kvalitetnim usisavačima od modela Philips FC 6067 na baterijski pogon koji omogućuje 8 minuta rada i služi kao stolni usisavač, do modela Philips FC 6842 Triathlon od 1500 W kojim je moguće usisavanje, usisavanje tekućine, šamponiranje i pranje prozora<sup>111</sup>.

ŽIVOTNI STIL

**Životni stil** današnjeg potrošača nije jednoobrazan kao u nedavnoj prošlosti. Naši su očevi imali jedan životni stil i nisu ga mijenjali čitav život. Danas npr. djelatnika u osiguranju ili nekoj drugoj djelatnosti karakterizira spoj više životnih stilova. On se redovito rekreira, ekološki je osviješten i hrani se izvan stana. Te i druge karakteristike bitno utječu na novi životni stil ili bolje rečeno kombinaciju životnih stilova. Kombinacija životnih stilova po svojoj prirodi utječe na potražnju za obućom i odjećom za rekreaciju, preferira se prehrana koja je siromašnija ugljikohidratima,

---

<sup>110</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 58-63.

<sup>111</sup> <http://www.saturo.hr> (15.11.2004.)

često se hrani izvan kuće u restoranima koji poslužuju brzu hranu, ne puši se, ne konzumira alkohol i drugo.

Čitav je niz društvenih i kulturnih promjena nastao u društvu u proteklih nekoliko desetljeća. Semenik i Bamossy novode sljedeće kulturne i društvene trendove koji su obilježili zadnja desetljeća<sup>112</sup>: promjene u obitelji, promijenjena uloga žene, jačanje pokreta zdrave prehrane i *fitnessa*, uvažavanje vremena, jačanje osjetljivosti prema prirodnoj okolini, težnja za stjecanjem bogatstva i statusa u društvu.

KULTURNI I  
DRUŠTVENI  
TRENDOVI

Promjene u obitelji široko su prisutne, pa i u Hrvatskoj. Naime, sve je više razvoda, sve je više osoba koje žive same ili u neformalnim vezama, sve je više obitelji bez djece, što sve bitno modificira ulogu obitelji u društvu<sup>113</sup>. Promjene su nastale i u ulozi pojedinog spola. Danas nije više isključiva obveza žene da vodi brigu o domaćinstvu i djeci. Sve više muškaraca preuzima dio tih obveza i brine se za nabavku hrane, plaćanje računa vezanih za domaćinstvo, vodi brigu o odgoju djece i slično. S druge strane, sve je više žena zaposlene i zauzima sve odgovornije pozicije na poslu.

Briga za zdraviji i aktivniji život postaje sastavnica mnogih osoba kao rezultat povećanog osobnog standarda, ali i novih kulturalnih i društvenih vrijednosti. Kao što je već istaknuto, to je otvorilo vrata za nove poslove i stvaranje novih proizvoda.

Vrijeme je postalo činitelj o kojem su mnogi počeli brinuti. Vrijeme je postalo važno ne samo za visoko pozicionirane menadžere, već i za osobe iz našeg susjedstva. Više se "nema vremena" za duže druženje i čest je slučaj da nakon pozdrava i dobar znanac više nema vremena jer mu se "žuri".

Briga za okoliš trend je koji zahvaća sve šire mase ljudi. Ona se očituje u brizi za zagađenje zraka, mora, zagađenja od buke, za odlagališta komunalnog otpada itd. Tako se, na primjer, u Rijeci zbog razvijene industrije prerade nafte i termoelektrane redovito ispituje kvaliteta zraka. S druge strane, mnogi gospodarski subjekti prihvatili su činjenicu da njihovi potrošači uvažavaju i vrednuju brigu koja se vodi o okolišu, te provode tzv. "zeleni marketing". U stvaranju proizvoda vode brigu o ekološkim dimenzijama, kao npr. o sastojcima proizvoda i ambalaži koja se može reciklirati.

BRIGA ZA  
OKOLIŠ

Sve veći broj osoba teži stvaranju bogatstva i izgradnji statusa u društvu. Prolazi vrijeme pristupa "posudi i potroši", a javlja se težnja za posjedovanjem i statusnim simbolima.

<sup>112</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op.cit., str. 38.

<sup>113</sup> [http://www.dzs.hr\(18.09.2004.\)](http://www.dzs.hr(18.09.2004.))

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Gospodarski i drugi subjekt djeluje u okruženju i ono utječe na njegovo poslovanje. Koje su glavne odrednice okruženja?
2. Konkurenti utječu na ponašanje, djelovanje, a time i napredak pojedinog gospodarskog i drugog subjekta. Obrazložite tvrdnju.
3. U studiji konkurencije informacije se prikupljaju iz sekundarnih i primarnih izvora. Nabrojite neke primjere te prednosti i nedostatke obaju tipova izvora.
4. Smatrate li većom prijetnjom za gospodarski i drugi subjekt izravne ili neizravne, odnosno stvarne ili potencijalne konkurente?
5. Analiza ekonomskog okruženja obrađuje stanje, trendove i promjene tom okruženju. Navedeno se izučava obradom konjunktturnih kretanja, razine nezaposlenosti, prihoda obitelji i pojedinaca, inflacije, raspoloživosti resursa i osobitosti međunarodnog ekonomskog okruženja. Navedite po jedan primjer stvaranja mogućnosti i prijetnji za gospodarski i drugi subjekt za svaki navedeni element ekonomskog okruženja.
6. Analiza tehnologije, odnosno dinamike tehnoloških promjena, osigurava informacije o novim tehnološkim rješenjima, mogućnostima unapređenja postojećih, rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova i novim rješenjima u distribuciji. Koje je osnovno ograničenje pri stvaranju inovacija i kako ga se može objasniti?
7. U koji tip okruženja ulaze statističko proučavanje stanovništva, odnosno proučavanje ljudske populacije prema veličini, gustoći, lokaciji, dobi, spolu, rasi, zaposlenju i drugim statističkim podacima?
8. Da ste poduzetnik u studentskom gradu, koji biste posao pokrenuli? Kako argumentirate svoj odabir koristeći varijable demografskog okruženja?
9. Analiza političkog i pravnog okruženja obuhvaća obradu odluka koje donose političari, jer iste utječu na poslovanje gospodarskog i drugog subjekta. Te se odluke najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa. Kako ovaj tip okruženja može pomoći gospodarskim i drugim subjektima, a kako odmoći? Možete li se sjetiti nekog konkretnog primjera za obje situacije?
10. Analiza ukazuje da se određene dimenzije okruženja lakše mijenjaju od drugih. Prokomentirajte koje bi dimenzije, po vašem mišljenju, ušle među one koje se brže mijenjaju, a koje među one koje se sporije mijenjaju? Ovisi li ta podjela o zemlji koju promatramo?

## INTERNET VJEŽBA: PODRAVKA D.D.

Podravka grupa najveća je prehrambena kompanija sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe. Podravkine najpoznatije marke Vegeta i Podravka, poznate su ne samo u Hrvatskoj već i u srednjoj i istočnoj Europi, a prodaju se na svim kontinentima svijeta u više od 40 zemalja.

<http://www.podravka.hr>

Pitanja:

- 1) O kojim odrednicama marketing-okruženja mora voditi računa Podravka kad izlazi na međunarodno tržište?
- 2) Kako ocjenjujete analizu ili studiju konkurencije u primjeru Podravke?
- 3) Kako se Podravka odnosi prema sustavu upravljanja kvalitetom proizvoda, informiranosti potrošača i brizi prema okolišu?



**Slika 50.**  
Web stranica  
tvrtke  
Podravka

IZVOR: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (03.01.05)

## INTERNET VJEŽBA: URED ZA STRATEGIJU RAZVITKA RH

Projekt strategije razvitka "Hrvatska u 21. stoljeću" odraz je aktivnog pristupa budućnosti, u kojoj odgovorni za vlastitu sudbinu sebi postavljamo ambiciozne ali ostvarive razvojne ciljeve. Njima razrađujemo niz koraka i mjera nužnih za ostvarivanje realističnih i jasno definiranih ciljeva, kako bi Hrvatskoj osigurali mjesto u društvu onih država čije vrijednosti dijelimo.

<http://www.vlada.hr>

Pitanja:

- 1) Koje su mjere nužne za stvaranje što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj Republike Hrvatske?
- 2) Prema vlastitim spoznajama procijenite kakve koristi za vas kao potrošača donosi definirana Strategija razvitka RH - "Hrvatska u 21. stoljeću"?
- 3) Kako ocjenjujete utjecaj ovih odluka na stvaranje novih mogućnosti za razvoj poslovanja različitih gospodarskih i drugih subjekata u Republici Hrvatskoj?

**Slika 51.**  
Web stranica  
Hrvatske  
vlade

IZVOR: [www.vlada.hr](http://www.vlada.hr) (03.01.05)

## SLUČAJ: UVAŽAVANJE SNAGA OKRUŽENJA U TVRTKI VRGORAČKA PIVOVARA D.O.O<sup>114</sup>.

Ivan Jurković proučavao je izvješće o poslovanju za prvih devet mjeseci. Brojke nisu bile ohrabrujuće. Zamislio se nad podacima i počeo prisjećati početaka od prije 10 godina. Dvadeset godina proveo je u Njemačkoj radeći različite poslove. Kako su mu djeca odrasla, shvatio je da je vrijeme za povratak u Hrvatsku ne želi li zauvijek ostati u tuđini. Odluci o povratku pridonijela je i činjenica da je Hrvatska postala zemlja otvorena za strana ulaganja i da se sve više potiče privatno poduzetništvo. Tako se 1994. godine odlučio vratiti u svoje rodno mjesto te uložiti svu svoju ušteđevinu u izgradnju male pivovare.

Iako je radeći u Njemačkoj vidio da tamošnji stanovnici rado piju tamno pivo, ipak se, promišljajući o ustaljenim navikama hrvatskih potrošača, odlučio za proizvodnju laganog svijetlog piva s 12% ekstrakta i sa sadržajem alkohola od 5%. Proizvodnja se temeljila na kvalitetnim sirovinama i prirodnoj mekoj vodi. U 2003. godini Vrgoračka pivovara ostvarila je tržišni udio od 2%. Oko 40% ukupne proizvodnje prodaje izravno pivnicama i restoranima u bačvama od 30 i 50 litara, dok drugi dio plasira kroz nacionalni trgovački lanac u povratnim bocama od 0,50 i 0,33 l. Troškovi proizvodnje prilično su visoki. Kvalitetan slad na domaćem se tržištu teško nalazi, pa ga pivovara uvozi iz inozemstva, a ostale sirovine, kao i ambalažu, nabavlja od domaćih proizvođača. Poteškoće predstavljaju i visoke trošarine na pivo dvije kune po litri, što je dvostruko, pa čak i trostruko više od trošarina u drugim zemljama u regiji. Visoki troškovi povećavaju cijenu proizvoda, što rezultira padom potrošnje, koja je ionako razmjerno niska. Naime, prosječna potrošnja piva po stanovniku Republike Hrvatske iznosi oko 85 litara godišnje, što je daleko manje od potrošnje u Njemačkoj čiji stanovnici troše godišnje oko 140 litara po stanovniku ili u Češkoj čiji stanovnici troše oko 163 litre po stanovniku. Dakle, iako je prosječna godišnja stopa rasta prodaje piva posljednjih deset godina u Republici Hrvatskoj iznosila 1,5%, u dužem roku mogućnost rasta postoji, osobito uzme li se u obzir da će Hrvatska morati uskladiti svoj porezni program s Europskom unijom, a minimalne porezne stope mogle bi tada iznositi preporučenih 1,87 €/hektolitar po udjelu alkohola. Međutim, od 2002. godine bilježi se pad potrošnje piva na hrvatskom tržištu. Premda još nema službenih podataka o smanjenju potrošnje nakon uvođenja Zakona o sigurnosti prometa na cestama, koji je stupio na snagu 20. kolovoza 2004.

<sup>114</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Dina Lončarić, profesorica ekonomske grupe predmeta, Ekonomska škola Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc Brune Grbca.

godine, a prema kojemu nije dopušten niti jedan promil alkohola u krvi vozača, Ivan primjećuje smanjenu količinu prodaje.

Konkurencija na tržištu je žestoka. Tržišni lider (Zagrebačka pivovara) imao je u 2002. godini 46% udjela na tržištu, dok udio drugog najvećeg konkurenta (Karlovačka pivovara) iznosi 19%. Male pivovare ukupno imaju oko 9% tržišnog udjela. Od ukupne prodaje u Republici Hrvatskoj 70% troši se u kućanstvima, a 30% u restoranima. Veće pivovare proizvode po stranima licencijama, ali imaju i vlastite marke proizvoda.

Ivan se zamislio nad podacima koje je upravo čitao. Imao je u planu nova ulaganja, prije svega u novu tehnologiju i kupnju licencije za proizvodnju tamnog piva bogatog hranjivim sastojcima s 12% ekstrakta, kao i u informatizaciju čitavoga sustava, što bi dovelo do povećanja proizvodnosti i održavanja visoke razine kvalitete proizvoda. Također je razmišljao i o uvođenju nove ambalaže i sustava za pročišćavanje otpadnih voda. Raspitivao se o mogućnostima uzimanja poduzetničkog kredita kojim bi financirao planirana ulaganja. Kamatne stope još su uvijek razmjerno visoke, a upitno je hoće li buduća proizvodnja opravdati planirana ulaganja.

## 4. PLANIRANJE MARKETING-AKTIVNOSTI

### CILJEVI

- Obrazložiti koncepciju, razine i faze planiranja marketing aktivnosti.
- Raspraviti pristup definiranju svrhe poslovanja.
- Opisati postupak analize situacije.
- Razjasniti osobitosti marketing-ciljeva.
- Analizirati formuliranje marketing-strategija.
- Izučiti implementaciju marketing-aktivnosti.
- Objasniti postupak kontrole marketing-aktivnosti.



## 4.1. KONCEPCIJA PLANIRANJA MARKETING-AKTIVNOSTI

DINAMIČNOST  
OKRUŽENJA

Napredak u dinamičkom okruženju ostvaruju gospodarski i drugi subjekti koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Dinamičnost okruženja uvjetuje novi odnos prema poslovanju. Donedavno su na ostvarivanje uspjeha dominantan utjecaj imale odrednice vezane za internu jakost i sposobnost gospodarskih i drugih subjekata, dok je danas uspjeh određen prepoznavanjem i prilagođavanjem tim odrednicama. Naime, ti utjecaji dolaze od potrošača, odnosno njihovih potreba i želja, te aktivnosti koje poduzimaju konkurenti, dobavljači i distributeri. Utjecaji na poslovanje dolaze i iz makro-okruženja, odnosno ekonomske politike, tehnoloških trendova, pravnog okvira kojim se reguliraju odnosi u poslovanju, prihvaćenih normi ponašanja u pojedinom društvu te demografskih karakteristika.

MAKRO  
OKRUŽENJE

Uspjeh se više ne može graditi na starim osnovama. Gospodarski i drugi subjekti izloženi su novim izazovima, a to su izazovi koji zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju.<sup>85</sup> Razvoj gospodarskih i drugih subjekata je kretanje koje ima pozitivne konotacije, odnosno ono koje u komparativnom smislu u odnosu na procese drugih pokazuje uspješan rezultat. Razvoj je ostvariv ako se gospodarski i drugi subjekti uspješno prilagođavaju turbulentnom okruženju, što je ostvarivo planiranjem marketing-aktivnosti.

PLANIRANJE  
MARKETING  
AKTIVNOSTI

KONKURENTSKA  
PREDNOST

Planiranje marketing-aktivnosti proces je kojim se utvrđuju buduća tržišna događanja (mogućnosti i prijetnje) i definiraju akcije djelovanja kako bi se ostvarili marketing-ciljevi. Svrha je planiranja marketing-aktivnosti da se identificiraju i kreiraju konkurentske prednosti. Konkurentsku prednost ostvaruje se posjedovanjem određene posebnosti koju potrošači traže i uvažavaju i kojom se pojedini subjekti razlikuju od konkurenata. Gospodarski i drugi subjekti nastoje da se ta posebnost može zadržati u što dužem razdoblju, te da se ne može jednostavno kopirati.

Planiranjem marketing-aktivnosti gospodarski i drugi subjekti definiraju način prilagođavanja promjenama u okruženju. Tako se stvara mogućnost da se anticipiraju promjene na tržištu, a ne samo da se reagira na te promjene. Planiranjem marketing-aktivnosti osigurava se osnova za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu. Npr. tvrtka Gramat (<http://www.gramat.hr>), čija je djelatnost vezana za trgovinu građevinskim materijalom, utvrdila je da će doći do promjene u zakonskoj regulativi koja će izravno utjecati na njihovo poslovanje. Navedene

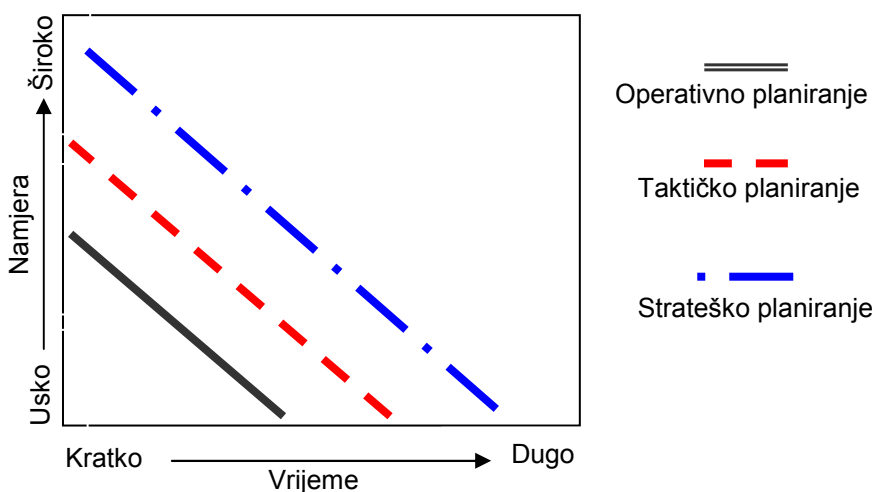
<sup>85</sup> Greenley, G. – Hooley, G. – Saunders, J.: Management Processes in Marketing Planning, European Journal of Marketing, 2004., 38, 8, str. 1-16.

spoznaje postaju predmet daljnjeg proučavanja i prilagođavanja tvrtke novoočekivanim uvjetima na tržištu.

### Razine planiranja

Planiranje marketing-aktivnosti odvija se na više razina. Najčešće je slučaj da se odvija na razini uprave, na razini srednjeg menadžmenta i na operativnoj razini. Svaka razina ima odgovarajuće obveze u traženju odgovora. Na grafikonu 3 prikazan je odnos vremenske dimenzije i namjere ili svrhe poslovanja, pri čemu se u vremenskoj dimenziji razlikuje kraće, odnosno duže vrijeme koje je obuhvaćeno planiranjem, a u dimenziji namjere poslovanja uža i šira namjera poslovanja.

RAZINE  
PLANIRANJA



**Grafikon 3.**  
Razina  
planiranja  
marketing-  
aktivnosti

IZVOR: Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 68.

Tako npr. uprava traži odgovore o općem smjeru razvoja i definira u svojim planovima viziju i strateške ciljeve razvoja, te tome prilagođava organizaciju poslovanja u jednoj ili više poslovnih jedinica, na jednom ili više tržišta i s jednim ili više proizvoda. Traže se odgovori na pitanja kojim će se poslovima baviti u budućnosti. Takvi planovi, koji se nazivaju i strateški marketing-planovi, donose se za razdoblje od tri i više godina. Salomon i Stuart smatraju da je strateško planiranje proces donošenja odluka kojim se resursi i sposobnosti pojedinih subjekata stavljaju u funkciju iskorištavanja tržišnih mogućnosti za dugoročni rast.<sup>86</sup>

STRATEŠKI  
MARKETING-  
PLANOVİ

Na razini srednjeg menadžmenta donose se taktički marketing-planovi. Oni imaju kraći vremenski horizont do tri godine i odnose se

TAKTIČKI  
MARKETING-  
PLANOVİ

<sup>86</sup> Salomon, M.R. – Stuart, E.W.: op. cit., str. 41.

najčešće na određenu poslovnu jedinicu ili određeni proizvod iz portfolija gospodarskog ili drugog subjekta. Traže se odgovori na pitanja o načinu ostvarivanja konkurentske prednosti i strategije održavanja konkurentske prednosti. Taktičko planiranje svodi se na proces donošenja odluka koje su koncentrirane na razvijanje kratkoročnih detaljnih planova za strategije i taktike kojima se podržavaju dugoročni strateški planovi.

OPERATIVNI  
MARKETING-  
PLANNOVI

Operativnim marketing-planovima traže se odgovori na pitanja na koji način najdjelotvornije pridonijeti strategijama za ostvarenje konkurentske prednosti. Planovi se donose za kraće vremensko razdoblje do godinu dana, a njihov se sadržaj odnosi na aktivnosti marketinških stručnjaka fokusirane na operativno izvršavanje funkcija marketinga. Najčešće je to vezano za definiranje novih cijena, modifikaciju kanala distribucije, izbor dobavljača i operativno komuniciranje s tržištem. Dakle, pod operativnim planiranjem podrazumijeva se proces donošenja odluka koji je fokusiran na stvaranje detaljnih planova za dnevne aktivnosti koje u zbiru čine taktičke planove

Navedene razine planiranja marketing-aktivnosti u pravilu su korisne i prisutne kod većih subjekata, dok je za manje subjekte primjereniji modificiran pristup koji objedinjuje navedene razine. S obzirom da u strukturi hrvatskog gospodarstva dominiraju manji i srednji gospodarski subjekti, koji ostvaruju manje od 40 milijuna ukupnog prihoda i zapošljavaju ispod 100 djelatnika, u nastavku teksta proces marketing-planiranja modificira se i promatra kroz šest faza.<sup>87</sup>

### Proces planiranja marketing-aktivnosti

PROCES  
PLANIRANJA  
MARKETING  
AKTIVNOSTI

Planiranjem marketing-aktivnosti traže se odgovori na sljedeća pitanja:

- gdje se, u poslovnom smislu, nalazi pojedini gospodarski ili drugi subjekt,
- gdje bi se želio, u poslovnom smislu, nalaziti pojedini gospodarski ili drugi subjekt i
- što se treba poduzeti da gospodarski i drugi subjekt ostvari povoljniju poslovnu situaciju.

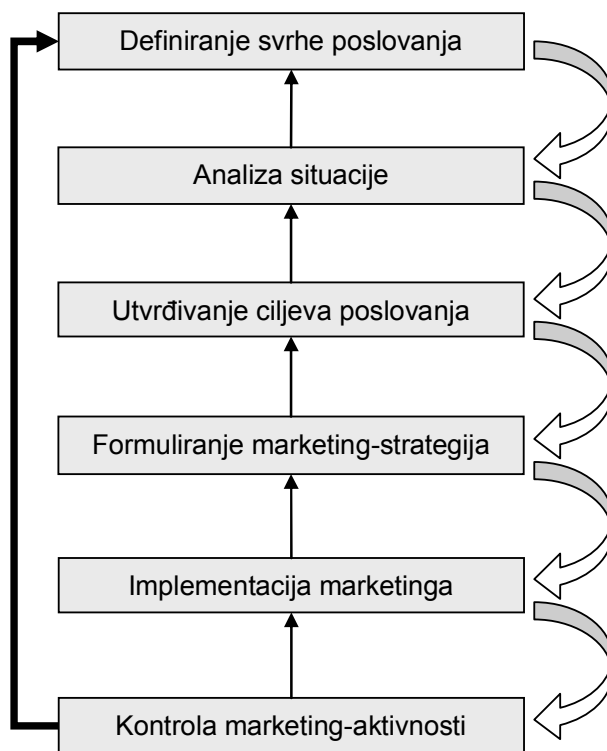
Odgovor na prvo pitanje ostvaruje se analizom situacije kojom se precizno dijagnosticira u kojoj se poslovnoj situaciji nalazi pojedini subjekt.

<sup>87</sup> Od ukupno 273.741 gospodarskih subjekta u RH čak 99% njih ima manje od 10 zaposlenih i prihod do 40 milijuna kuna, Poslovna Hrvatska 2004., Zavod za poslovna istraživanja, ljeto, 2004.

Drugo pitanje vezuje se za definiranje misije i ciljeva poslovanja, tj. određuje čime se gospodarski ili drugi subjekt želi baviti u budućnosti i koje ciljeve želi ostvariti.

Rezultat trećeg pitanja odnosi se na definiranje strategija i taktika, tj. na koji način i kojim sredstvima će se ostvariti planirani ciljevi.

Planiranje marketing-aktivnosti je postupak koji sadrži više aktivnosti. U osnovi ono obuhvaća definiranje svrhe poslovanja (misija), analizu situacije u kojoj se gospodarski i drugi subjekt nalazi, utvrđivanje ciljeva gospodarskih i drugih subjekata, formuliranje strategija za nastup na tržištu, implementiranje marketing-aktivnosti i kontrolu marketing-aktivnosti. Navedeni proces planiranja marketing-aktivnosti povratnom se vezom pretvara u kontinuirani proces s efektima samoregulacije s kojim se unapređuje proces poslovanja određenog gospodarskog ili drugog subjekta. Proces planiranja marketing-aktivnosti prikazan je na shemi 17.



**Shema 17.**  
Proces  
planiranja  
marketing  
aktivnosti

Proces planiranja marketing-aktivnosti rezultira izradom marketing-plana, čija se osnovna struktura oslanja na faze procesa i po sadržaju obuhvaća elemente kako je prikazano u tablici 14.

MARKETING  
PLAN

**Tablica 14.**  
Sadržaj plana  
marketinga

<b>I. Glavni sažetak i pregled sadržaja</b>	Predstavlja kratki pregled predloženog plana
<b>II. Trenutačno stanje marketinga</b>	Predstavlja odgovarajuće podatke o tržištu, proizvodu, konkurenciji, distribuciji, makro-okruženju
<b>III. Analiza prilika i događaja</b>	Identificira osnovne prilike/pretnje, snage/slabosti i događanja vezano za liniju proizvoda
<b>IV. Ciljevi</b>	Definira financijske i marketing- ciljeva plana u smislu volumena prodaje, udjela na tržištu i dobiti
<b>V. Strategija marketinga</b>	Predstavlja široki pristup marketinga koji će se koristiti za postizanje ciljeva plana
<b>VI. Program akcija</b>	Predstavlja posebne programe marketinga dizajnirane za postizanje poslovnih ciljeva
<b>VII. Predviđeno izvješće dobitka i gubitka</b>	Predviđa očekivane financijske rezultate plana
<b>VIII. Kontrola</b>	Pokazuje način na koji će se plan pratiti

IZVOR: Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 96.

## 4.2. DEFINIRANJE SVRHE POSLOVANJA – MISIJE

MISIJA  
POSLOVANJA

Proces planiranja marketing-aktivnosti počinje utvrđivanjem misije poslovanja. Prema "Dictionary of Marketing Terms" misijom se precizira svrha gospodarskog i drugog subjekta te dominantno usmjerenje i vrijednosti.<sup>88</sup>

Definiranjem misije gospodarski i drugi subjekti dobivaju jasnu svrhu i smjer poslovanja, što osigurava da ti subjekti ostanu na istom putu. Misijom se opisuje jedinstvenost pojedinog gospodarskog i drugog subjekta, te se na toj osnovi diferencira od drugih subjekata koji su često i konkurenti. Nadalje, misijom se osigurava da gospodarski i drugi subjekti budu fokusirani na potrebe potrošača, a ne na vlastite interne sposobnosti. Time gospodarski i drugi subjekti postaju eksterno, a ne interno usmjereni u poslovanju. Pored toga misijom se osigurava specifični smjer djelovanja. Na taj se način omogućuje pravilna selekcija tržišnih prilika.

<sup>88</sup> Bennett, P.D.: op. cit., str. 67.

Misija je "ideja vodilja za djelatnike i upravu, pa čak ako i rade na različitim lokacijama, te se drži da misija objedinjuje napore svih zaposlenih".<sup>89</sup> Naime, djelatnici u pojedinim gospodarskim i drugim subjektima djeluju samostalno u izvršavanju svakodnevnih radnih zadataka, ali su misijom povezani u zajedničko ostvarenje poslovnih i drugih ciljeva.

U misiju multinacionalne farmaceutske tvrtke Pliva (<http://www.pliva.com>) ugrađene su navedene karakteristike misije: "Osnovni cilj Plive jest poboljšati kvalitetu života i zdravstvene skrbi kroz istraživanje i razvoj, proizvodnju i prodaju zdravstvenih proizvoda vrhunske kvalitete. Pliva se brine za dobrobit ne samo svojih klijenata, nego i svojih dioničara, zaposlenika i zajednica unutar kojih djeluje".<sup>90</sup>

Pride i Ferrell drže da se misijom utvrđuje dugoročni pogled na to što gospodarski ili drugi subjekt želi postati.<sup>91</sup> Kad gospodarski ili drugi subjekt odlučuje o svojoj misiji, tada se ustvari traže odgovori na dva pitanja: što je naš posao i što bi trebao biti naš posao, smatraju Peter i Donnelly.<sup>92</sup> Iako pitanja izgledaju jednostavna, do odgovora na njih nije jednostavno doći jer misija definira filozofiju gospodarskog i drugog subjekta; misija ne govori samo što je posao gospodarskog i drugog subjekta, nego i za što se gospodarski i drugi subjekt zalaže.<sup>93</sup>

Prema Abrahamu<sup>94</sup> misija je opsežan dokument koji daje smjernice za poslovanje gospodarskog i drugog subjekta i u proizvodnom i u marketing-dijelu, te objašnjava njegove vrijednosti i prioritete. Misija će pomoći gospodarskom i drugom subjektu u donošenju konzistentnih odluka, motivaciji, izgradnji jedinstva, integraciji kratkoročnih u dugoročne ciljeve i poboljšavanju komunikacije ili kako to jednostavno navode Evans i Berman: misija je "...skup smjernica gospodarskog i drugog subjekta".<sup>95</sup>

Uvažavajući navedeno može se zaključiti da je misija ustvari stav gospodarskog ili drugog subjekta o poslovanju kojim se bavi, iskazan tako da predstavlja okosnicu razvoja.

Misija poslovanja može biti izražena u formulacijama koje su vezane za tržište koje se opslužuje, odnosno za skupine potrošača, formulacijama ponude, tj. proizvoda koji se nude tržištu, funkcijama koje

---

<sup>89</sup> Peter, J.P. – Donnelly, J.H.: A Preface To Marketing Management, Irwin, Homewood, 1991., str. 8-12.

<sup>90</sup> [http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu\\_num=10](http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu_num=10) (25.10.2004.)

<sup>91</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997., str. 520.

<sup>92</sup> Peter, J.P. – Donnelly, J.H.: op. cit., str. 9.

<sup>93</sup> Emery, M.: Mission Control, Training & Development, Boston, 1996., str. 51.

<sup>94</sup> Abrahams, J.: The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies, Ten speed press, Chicago, 1993., str. 38.

<sup>95</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 57.

se obavljaju, tehnologijom koja se koristi te kombinacijom dvaju ili više termina.

KARAKTE-  
RISTIKE  
MISIJE

Analiza stavova više autora<sup>96</sup> ukazuje da dobro definirana misija mora biti:

- jedinstvena,
- usmjerena na potrošače,
- temeljena na kompetentnosti,
- realna.

**Jedinstvena.** Da bi bila uspješna misija mora biti jedinstvena, tj. dovoljno specifična da se razlikuje od drugih misija i da ima utjecaj na reagiranje i ponašanje pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Jedinstvenost se postiže na temelju djelatnosti kojom se bavi gospodarski ili drugi subjekt, ali i jasnim definiranjem kome je misija usmjerena. Ciljana su publika najčešće potrošači, ali to mogu biti i dioničari, djelatnici i šira javnost. Najčešće je misija usmjerena prema kombinaciji navedenih sudionika, te se s tim u vezi kombinira i njena dužina, kao i ton kojim je pisana, tj. izbor riječi. Prema jednom istraživanju deset najzastupljenijih riječi koje se koriste u definiranju misije su: klijenti, kvaliteta, vrijednost, zaposlenici, dioničari, razvoj, okruženje, profit, uspjeh i najbolji. Znatno su prisutne i riječi kao što su predanost, zajednica, karakteristike, poštovanje, vrsnoća, timski rad i druge.<sup>97</sup>

Tvrtka Konzum definirala je svoju misiju ističući svoju jedinstvenost na sljedeći način: "Koristeći jedinstveno vlastito iskustvo i poznavanje navika, želja i potreba hrvatskih potrošača, uz implementaciju vrhunskih svjetskih dostignuća, našim klijentima osiguravamo najbolju vrijednost za novac, a dioničarima trajni porast stope povrata njihovih investicija".<sup>98</sup>

**Usmjerena na potrošače.** U definiranju misije treba težiti da ona bude pretežno fokusirana na zadovoljavanje potreba potrošača, a manje na isticanje karakteristika proizvoda. U prvom se slučaju govori o tržišno orijentiranim misijama, a u drugom slučaju o proizvodno orijentiranim misijama poslovanja.

Tako npr. tvrtka Zvijezda (<http://www.zvijezda.hr>) kao najveći proizvođač ulja i margarina ističe u misiji sljedeće: "Kao najveći proizvođač ulja i margarina u Hrvatskoj našim visokokvalitetnim

<sup>96</sup> Cf. 1) Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 80. 2) Day, G.S.: Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, West, New York, 1984. u Solomon, M.R. – Stuart, E.W.: op. cit., str. 43. 3) Skinner, S.J.: op. cit., str. 39.

<sup>97</sup> Abrahams, J.: op. cit., str. 49-50.

<sup>98</sup> [http://www.konzum.hr/o\\_nama/misija](http://www.konzum.hr/o_nama/misija) (30.10.2004.)

proizvodima prilagođavamo se potrebama i ukusima potrošača. Kupcima dajemo vrijednost koju očekuju u obliku kvalitetnih, moderno opremljenih i ekološki standardiziranih proizvoda. Kvaliteta naših proizvoda rezultat je dugogodišnjeg iskustva u razvoju proizvoda i tehnologije. Naš cilj je asortimanom naših proizvoda široke potrošnje zadovoljiti svakodnevnu potrebu čovjeka za zdravom, laganom, ukusnom i energetski vrijednom prehranom".<sup>99</sup>

Vrlo jasnu poruku svojim potrošačima kroz misiju šalje i Adris grupa TDR - (<http://www.adris.hr>). Njena misija glasi: "Poslovna misija Tvornice duhana Rovinj je zadovoljiti potrebe potrošača".<sup>100</sup>

Primjer proizvodno orijentirane misije vezuje se za INU - Industriju nafte (<http://www.ina.hr>) koja kao misiju navodi: "INA je vertikalno integrirana naftna korporacija, utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koja je stalnim unapređenjem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga usmjerena na stvaranje veće vrijednosti".<sup>101</sup>

**Temeljena na kompetentnosti.** Pojedini gospodarski ili drugi subjekt raspolaže odgovarajućom kompetentnošću za obavljanje poslova kojim se bavi. Vrijedno je prilikom definiranja misije uvažavati kompetentnost jer se ona kod većina subjekata razlikuje od konkurenata. Kompetentnost je rezultat raspolaganja vještinama i znanjem u području proizvodnje, marketinga, financija i upravljanja. Pritom jedan poslovni subjekt može graditi svoju kompetentnost na osnovi raspolaganja financijskim sredstvima i znanjem tako da se ona efikasno i efektivno iskoriste, dok drugi mogu raspolagati tehnologijom i vještinama u proizvodnji i na toj osnovi graditi kompetentnost koja se razlikuje od konkurenata.

Lura (<http://www.lura.hr>) je uspješna hrvatska prehrambena tvrtka koja svoj uspjeh temelji na kompetentnosti koja izvire iz vrhunske kvalitete proizvoda, snažnoj usmjerenosti na potrošača, razvijenom sustavu distribucije i razvoju suradnje sa seoskim gospodarstvima. Nadalje, ističu da teže ostvarivanju izvrsnosti putem trajne primjene inovacijskih tehnologija i suvremenih metoda zaštite okoliša, unapređenja znanja i profesionalnog razvoja zaposlenih u okruženju koje potiče timski rad, prihvaćanjem i njegovanjem najviših vrijednosti profesionalne etike na svim razinama kompanije. U misiji navode da će osigurati kontinuirani rast povrata na uložena sredstva dioničara.<sup>102</sup>

**Realna.** Po prirodi stvari gospodarski i drugi subjekti, odnosno njihove uprave, su ambiciozni i teže ostvarivanju svi viših poslovnih

<sup>99</sup> [http://www.zvijezda.hr/o\\_nama/misija](http://www.zvijezda.hr/o_nama/misija) (24.10.2004.)

<sup>100</sup> <http://www.tdr.hr/hrv/corporate/index.html> (18.10.2004.)

<sup>101</sup> <http://www.ina.hr/hrv/page.asp?p=10101> (25.10.2004.)

<sup>102</sup> <http://www.lura.hr/lura.html> (20.10.2004.)



ciljeva. Međutim, dobra misija mora biti u prvom redu realna, odnosno ostvariva. Primjer realno definirane misije vezuje se za Kraš (<http://www.kras.hr>). Misija je Kraša, vodećeg hrvatskog proizvođača, da proizvodnjom i prodajom konditorskih proizvoda, koji kvalitetom i cijenom zadovoljavaju potrebe potrošača, želi ostvariti profit, osigurati potrebe zaposlenika i povećavati kapital svojih dioničara.<sup>103</sup> Realnost u misiji nalazi se i kod tvrtke Plodine (<http://www.plodine.hr>), koja polazi od iskustva i poznavanja navika potrošača te ističe: "Naša je misija na temelju iskustva i poznavanja navika potrošača anticipirati njihove potrebe, te im osigurati izbor visokokvalitetnih proizvoda po konkurentnim cijenama uz brzu i kvalitetnu uslugu. U cilju da se pruži još kvalitetnija usluga i kupcima osiguraju još konkurentnije cijene, tvrtka će zadržati trend ekspanzije i imidž domicilnog lanca te izgraditi trgovačke centre u svim ostalim većim hrvatskim gradovima i mjestima".<sup>104</sup>

Rezultati istraživanja ukazuju da je vrijedno uložiti stvaralačku energiju i vrijeme u definiranje primjerene misije. Naime, tvrtke s definiranom misijom imaju veći povrat na uložena sredstva. Prosječni povrat za tvrtke s misijom iznosio je 16,1%, a za tvrtke bez definirane misije 9,7%. Kad se promatrao odnos povrata na uložena sredstva prema sadržaju misije, došlo se do zaključka da tvrtke sa "sadržajnijom" misijom imaju veći povrat, i to 26,2% u odnosu na 13,7% koliko imaju tvrtke s manje "sadržajnijom" misijom.<sup>105</sup>

Prema istom istraživanju u 73% misija naglašava se odanost i briga za kvalitetu, a u 70% misija ističe se predanost prema rastu i profitabilnosti tvrtke. Potrošači i proizvođači zastupljeni su u misijama kod oko 60% tvrtki, dok se filozofiju tvrtke naglašava u 60% misija, a isticanje različitosti u odnosu na konkurenciju prisutno je u oko 33% misija.

OBLIK  
PREZENTIRANJA  
MISIJE

Na kraju, potrebno je istaknuti da pored sadržaja i oblik prezentiranja misije ima utjecaja na njene efekte. Misija može biti prezentirana u godišnjim izvješćima, napisana u dokumentima, istaknuta na vidnim mjestima unutar poslovnog prostora pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta, pa i na poleđini posjetnica djelatnika. Pristup može biti različit i nema dobitne kombinacije ona u prvom redu ovisi o publici kojoj se obraća i o kulturi gospodarskog i drugog subjekta. Jednom se misija ističe s ciljem da se s njom upozna što šira publika od zaposlenika, dioničara, potrošača i šire javnosti. Navedeno se ostvaruje objavljivanjem misije u tiskanim i elektronskim medijima te isticanjem na prikladnim prostorima unutar pojedinih subjekata. U drugom slučaju gospodarski i

<sup>103</sup> <http://www.kras.hr/index.php?mod=ONAMA&jezik=hr> (23.10.2004.)

<sup>104</sup> [http://www.plodine.hr/onama\\_misija.htm](http://www.plodine.hr/onama_misija.htm) (24.10.2004)

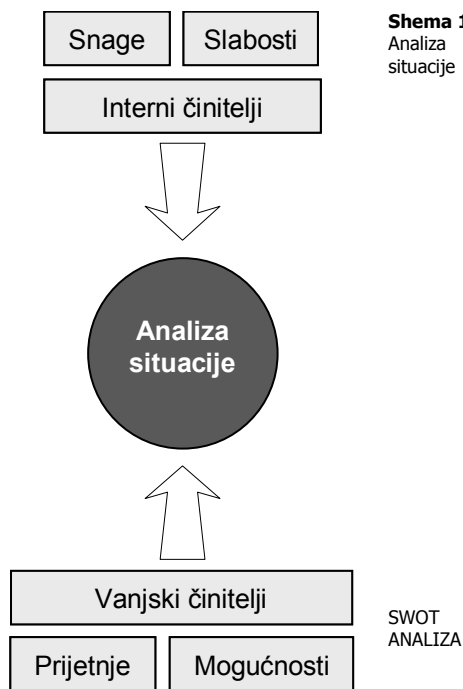
<sup>105</sup> Barick, C.A. - Vitton, J.: Mission Statements Make Cents, Journal of Business Strategy, 1995., 16, 1, str. 11.

drugi subjekti nemaju interesa šire obznanjivati svoju misiju, te je ona prisutna najčešće samo u internim dokumentima, npr. dokumentima vezanim za ISO standarde, godišnjim izvještajima i planovima razvoja.

Završno, može se zaključiti da je za ostvarivanje uspjeha u dinamičkom okruženju preduvjet definirati misiju koja se po potrebi s vremenom može i korigirati.

### 4.3. ANALIZA SITUACIJE

Spoznati u kojoj se situaciji nalazi gospodarski i drugi subjekt drugi je korak u planiranju marketing-aktivnosti. Ta se faza planiranja marketing-aktivnosti naziva analiza situacije. U toj se fazi planiranja marketing-aktivnosti traži odgovor na pitanje: "U kojoj se situaciji nalazimo?". Naime, za definiranje ciljeva poslovanja i utvrđivanje strategija za ostvarenje ciljeva prethodno je potrebno spoznati uvjete u kojima djeluje gospodarski i drugi subjekt. Ti su uvjeti determinirani internim i eksternim činiteljima, koje je potrebno izučiti kako bi se utvrdile jakosti i slabosti koje karakteriziraju gospodarski ili drugi subjekt te prepoznale mogućnosti i prijetnje s tržišta. Rezultati analize situacije determiniraju ciljeve poslovanja i na toj osnovi utječu i na odabir strategija marketinga. Na shemi 18 prikazan je pristup analizi situacije, gdje su u gornjem dijelu istaknuti interni a u donjem dijelu vanjski činitelji koji se metodom SWOT-analize detektiraju kao jakosti ili slabosti, odnosno mogućnosti ili prijetnje.

ANALIZA  
SITUACIJE**Shema 18.**  
Analiza  
situacijeSWOT  
ANALIZAINTERNI  
ČINITELJI

**Interni činitelji.** Mnogobrojni su interni činitelji koji determiniraju jakost ili slabost gospodarskih i drugih subjekata, kao npr. razina suvremenosti opreme, životni vijek proizvoda, lokacija, veličina prostora, razvijenost kanala distribucije i sl. Međutim, najčešće su predmet obrade sljedeći interni činitelji:

- sadržaj misije,
- kultura organizacije,
- intelektualni kapital,
- financiranje.

Svaki od navedenih činitelja može predstavljati jakost ili slabost za određeni gospodarski ili drugi subjekt. Prilikom analize internih činitelja u određivanju da li se radi o snazi ili slabosti, polazi se od kriterija koji uvažavaju potrošači. Tako npr. gospodarski ili drugi subjekt može raspolagati s visoko obrazovanim trgovačkim predstavnicima na terenu, što

predstavlja internu jakost prema kriterijima tog gospodarskog ili drugog subjekta. Međutim, potrošači nisu zainteresirani za njihov doprinos plasmanu već bi u prvom redu vrednovali niže cijene. Navedeno implicira traženje snage u jačanju proizvodne efikasnosti i smanjivanju troškova distribucije. I logo gospodarskog ili drugog subjekta može predstavljati jakost ili slabost ako ga potrošači prihvate, što u konačnici utječe na opći imidž i poslovanje. Prema jednom istraživanju dva loše prihvaćena loga su onaj British Airwaysa i American Expressa, dok su dva dobro prihvaćena loga onaj Mercedes Benz i IBM-a<sup>106</sup> (slika 52).

**Slika 52.**  
Logo tvrtki  
American express,  
British Airways,  
IBM,  
Mercedes Benz

LOGO



IZVOR: www.stranica.com  
(03.01.05)

Interni činitelji koji imaju pozitivan utjecaj predstavljaju jakost, dok oni negativni predstavljaju slabosti gospodarskog ili drugog subjekta.

SADRŽAJNA  
MISIJA

Sadržajna misija s točno definiranom publikom predstavlja jakost gospodarskog ili drugog subjekta. Misija farmaceutske tvrtke Belupo (<http://www.belupo.hr>) "Bogatstvo je kultura čuvanja zdravlja",<sup>107</sup> predstavlja značajnu internu jakost jer usmjerava tvrtku u poznatom pravcu zadovoljavanja potrošača s proizvodima koji su namijenjeni očuvanju zdravlja. S druge strane, gospodarski ili drugi subjekt koji nema definiranu misiju ili je ona nesadržajna činjenica je koja ulazi u interne činitelje koji predstavljaju slabost.

KULTURA

Kultura predstavlja kolektivni stav i zajedničko vjerovanje te utječe na razvijenost poduzetničkog duha u kolektivu. Razlikuju se kulture s razvijenijim i manje razvijenijim poduzetničkim pristupom poslovanju. Razvijeniji poduzetnički pristup poslovanju rezultira većom slobodom poduzimanja poslovnih rizika i bržim prilagođavanjem promjenama u okruženju. Brzo prilagođavanje promjenama temelji se na izgrađenom sustavu kontinuiranog prikupljanja i distribucije informacija te

<sup>106</sup> Neimenovani: Some Logos Hurt Brands, Marketing News, 1993., 27, 23, str. 1.

<sup>107</sup> <http://www.belupo.hr/BelupoNew/Content.aspx?guidCatProduct=47867ea5-83b7-4b01-8591-8b8d0688b171> (10.10.2004.)

poduzimanju brzih akcija za iskorištavanje tržišnih mogućnosti. U gospodarskim i drugim subjektima s kulturama koje imaju manje razvijeno interno poduzetništvo izostaju brze reakcije na promjene u okolini.<sup>108</sup>

Vještina, sposobnost i znanje djelatnika interni je resurs koji može predstavljati jakost ako je razvijen ili slabost ako je nedovoljno razvijen. Gospodarski i drugi subjekti razvijaju svoj intelektualni kapital, odnosno *know-how* svojih djelatnika tako da se organiziraju radionice i provode treninzi za djelatnike. Alarm



IZVOR: [www.alarmautomatika.com](http://www.alarmautomatika.com) (03.01.05)

**Slika 53.**  
Tehnološki  
centar tvrtki  
Alarmautomatika,  
Ventex,  
Fast Forward,  
Alarmexpress

INTELEKTUALNI  
KAPITAL

automatika (<http://www.alarmautomatika.com>) tvrtka je za proizvodnju sustava za zaštitu koja je u suradnji sa svojim partnerima Ventex (<http://www.ventex.hr>), Fast forward (<http://www.fast-forward.hr>) i Alarm Express (<http://www.alarmautomatika.com/ax>) u novootvorenim prostorima tehnološkog centra predviđjela prostorije za trening djelatnika i za održavanje edukativnih seminara (slika 53). U tim će se prostorima, prema informacijama iz Alarm automatike, na redovitoj osnovi obavljati transfer znanja prema djelatnicima, potrošačima, dobavljačima i distributerima.<sup>109</sup>

Sredstva za financiranje poslovanja i posebno ona namijenjena razvoju nikad nisu dostatna. Međutim, za pojedini subjekt to može biti veliko ograničenje, dok je za drugi od manje važnosti. Iz tih je razloga raspoloživost financijskih sredstava često predmet analize kao jednog od internih činitelja. Gospodarski ili drugi subjekt može se nalaziti u takvoj financijskoj situaciji da nije u stanju financirati promocijsku kampanju, što za neki novi proizvod može biti kobno. Moguća je i situacija gdje ima dovoljno sredstava ali su ona prema kriteriju prioriteta usmjerena na pokrivanje drugih troškova, a ne onih za potporu marketingu. U okviru obrade financijske situacije korisno je obratiti pažnju i na strukturu troškova, i to posebno na odnos fiksnih i varijabilnih troškova. Ovisno o tim relacijama pojedini gospodarski ili drugi subjekt može biti u povoljnijoj situaciji u odnosu na konkurente, što bi predstavljalo jakost ili u nepovoljnijoj situaciji slabost.

FINANCIRANJE  
POSLOVANJA

**Vanjski činitelji.** Vanjski činitelji su činitelji iz okruženja snage koji djeluju izvan gospodarskih i drugih subjekata i u pravilu su izvan njihova utjecaja. Vanjski činitelji stvaraju mogućnosti i prijetnje i iz tih razloga predmet su posebnog zanimanja marketing-stručnjaka. Demografski, ekonomski, politički, pravni, tehnološki, kulturni i

VANJSKI  
ČINITELJI

<sup>108</sup> Grbac, B.: Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju, op. cit., str. 159-166.

<sup>109</sup> Bralić, A.: Nove tehnologije su budućnost Rijeke, Novi list, 23. prosinac 2004.

konkurencija su vanjski činitelji koji neizravno determiniraju poslovanje na pojedinom tržištu. Ti činitelji stvaraju uvjete na tržištu kojim se gospodarski i drugi subjekti moraju prilagođavati.

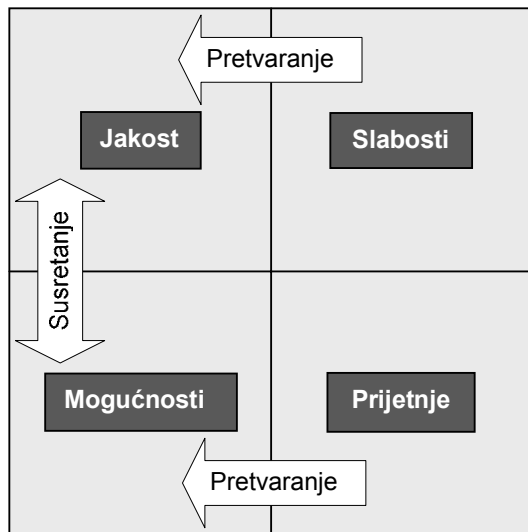
Za određeni gospodarski subjekt stvaranje političkih uvjeta za ulazak Hrvatske u Europsku uniju predstavlja prepreku, jer će se susresti s novom konkurencijom koja će bez carinskih ili drugih barijera djelovati na hrvatskom tržištu. Za neki drugi gospodarski subjekt približavanje Europskoj uniji novi je izazov te utjecaj političkog činitelja tretira kao osnovu za razvoj na velikom europskom tržištu, odnosno kao mogućnost za ekspanziju poslovanja. Karakteristike tih i drugih vanjskih činitelja detaljno su obrađeni u podpoglavlju 5. te se u ovom dijelu rada oni neće posebno obrađivati.

SWOT  
ANALIZA

**SWOT-analiza.** Marketing-stručnjaci pristupaju pažljivoj obradi svih činitelja koji utječu na poslovanje, neovisno o tome dolaze li iz ili izvan gospodarskog ili drugog subjekta. U tu im je svrhu na raspolaganju tzv. SWOT-analiza. SWOT je akronim za jakost (strengths), slabosti (weaknesses), mogućnosti (opportunities) i prijetnje (threats). SWOT-analiza je metoda izučavanja internih činitelja kako bi se utvrdile jakosti i slabosti, te vanjskih činitelja kako bi se utvrdile mogućnosti i prijetnje iz okruženja.

SWOT-analiza temelji se na definiranju utjecajnih činitelja, posebno u skupini vanjskih i unutarnjih činitelja. Slijedi njihova selekcija prema kriteriju značenja i utjecaja na planiranje marketing-aktivnosti, nakon čega se pristupa obradi pojedinih činitelja tako da se utvrđuje intenzitet utjecaja (veći ili manji) i je li taj utjecaj pozitivan ili negativan.

Shema 19.  
SWOT matrica



Izvor: Piercy N.C.: Market - Led Strategic Change, Butterworth-Heinemann, New York, 1992., str. 371

Na shemi 19 prikazana je SWOT-matrica koja pomaže marketing-stručnjacima u procesu planiranja marketing-aktivnosti. Kao što je vidljivo na shemi 19, kad se internim jakostima može reagirati na vanjske mogućnosti, tj. dolazi do njihova susretanja, tada gospodarski ili drugi subjekt može pristupiti razvijanju kompetentnosti koja se može koristiti za stvaranje konkurentske prednosti u

zadovoljavanju potreba potrošača. Kad se u određenom razdoblju kompetentnost gospodarskog ili drugog subjekta podudara s mogućnostima koje se pojavljuju na tržištu, javlja se prostor za djelovanje koje je Abell nazvao "strateškim prozorom" (*strategic window*).<sup>110</sup> Da bi se iskoristila navedena situacija potrebno je detaljnije analizirati: (1) trenutnu i očekivanu situaciju u vanjskom okruženju, (2) trenutnu i projiciranu kompetentnost gospodarskog i drugog subjekta i (3) utvrditi kako i kada gospodarski i drugi subjekt može spojiti jakosti i mogućnosti provođenjem jedne ili više marketing-strategija.

STRATEŠKI  
PROZOR

Pored toga marketing-stručnjaci mogu poduzeti akcije da se interne slabosti pretvore u jakosti i vanjske prijetnje u mogućnosti, kao što je to prikazano na shemi 19.

Primjena SWOT-analize široko je prihvaćena jer je jednostavna i vrlo korisna metoda. Rezultati SWOT-analize u prvom redu ovise o informacijama s kojima se ulazi u analizu. S obzirom da se jedino s dobrim informacijama mogu očekivati i dobri rezultati SWOT-analize, marketing-stručnjaci usmjereni su na obradu informacija iz marketing-informacijskog sustava i za tu svrhu posebno organiziranih istraživanja tržišta.

Erste banka planirala je postati prva banka koja će na hrvatskom tržištu djelovati s poslovnicom posebno namijenjenom mladima - populaciji od 15 do 26 godina. U tu svrhu provedeno je istraživanje tržišta i izvršena je SWOT-analiza. Rezultati SWOT-analize prikazani su na shemi 20.

Interni činitelji	
<b>Jakost:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitet u inovacijama</li> <li>• Znanje i iskustvo u kartičnom poslovanju</li> <li>• Tehnološka znanja i podrška</li> <li>• Ugled banke</li> <li>• Rastuća mreža poslovnica i bankomata</li> </ul>	<b>Slabosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiferentnost klijenata dobne skupine</li> <li>• Needuciranost klijenta</li> </ul>
<b>Mogućnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozicioniranje banke kao tržišnog lidera u ponudi prema klijentima te dobne skupine</li> <li>• Povećanje baze klijenata</li> </ul>	<b>Prijetnje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija – niže naknade po uslugama i naknadama</li> <li>• Sklonost klijenata te dobne skupine rukovanju gotovim novcem</li> </ul>
Vanjski činitelji	

**Shema 20.**  
SWOT analiza  
Erste Bank

Izvor: Erste Bank d.d. Rijeka, Agency Briefing, Interna arhiva, Rijeka, 2003.

<sup>110</sup> Abell, D. F.: Strategic Windows, Journal of Marketing, 1978., 42, 3, str. 21-26.

Rezultati SWOT-analize iskazani su s više činitelja. Jakost banke definirana je sljedećim činiteljima: kontinuitet u inovacijama, znanje i iskustvo u kartičnom poslovanju, tehnološka znanja, podrška te ugled banke i rastuća mreža poslovnica i bankomata. Slabost banke iskazana je činiteljima: indiferentnost klijenata dobne skupine i needuciranost klijenata. Kao mogućnosti dijagnosticirani su sljedeći činitelji: pozicioniranje banke kao tržišnog lidera u ponudi prema klijentima te dobne skupine i povećanje baze klijenata. Prijetnje su detektirane kroz sljedeće činitelje: konkurencija niže naknade po uslugama i naknadama i sklonost klijenata, te dobne skupine u rukovanju gotovim novcem.

Rezultati SWOT-analize, kako u navedenom primjeru tako i u drugim situacijama, koriste se za definiranje ciljeva i strategija marketinga.

#### 4.4. UTVRĐIVANJE MARKETING-CILJEVA

**MARKETING-CILJEVI** **Polazišta u definiranju ciljeva.** Na temelju rezultata SWOT-analize pristupa se određivanju marketing-ciljeva. Nastoje se iskoristiti jakosti kojima se raspolaže i tržišne mogućnosti koje su registrirane. Na taj način ulazi se u treću fazu planiranja marketing-aktivnosti, u kojoj se utvrđuje što se želi postići marketing-aktivnostima, tj. definiraju se ciljevi.

**CILJEVI** Uspješno koncipirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju. Naime, jedino ciljevi koji su nedvosmisleni, precizni, napisani stilom koji je prihvatljiv za većinu djelatnika mogu biti ciljevi koji su i motivirajući. Navedeno je izuzetno značajno za uključivanje svih djelatnika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha.

Svaki postavljeni cilj daje odgovor na pitanja: "Što se želi postići?", "U kojem razdoblju" i "Koliko se želi ostvariti?". Ciljevi navedeni u tablici 15 pokazuju da neki gospodarski subjekt želi povećanje prodaje (što?) za 1.500.000 kuna (koliko?) u 2005. godini (kada?). Jednako vrijedi i za ostale navedene ciljeve rasta dobiti, povećanje tržišnog udjela i povećanje zadovoljstva potrošača.

**Tablica 15.**  
Ciljevi za  
2005. g  
– primjer

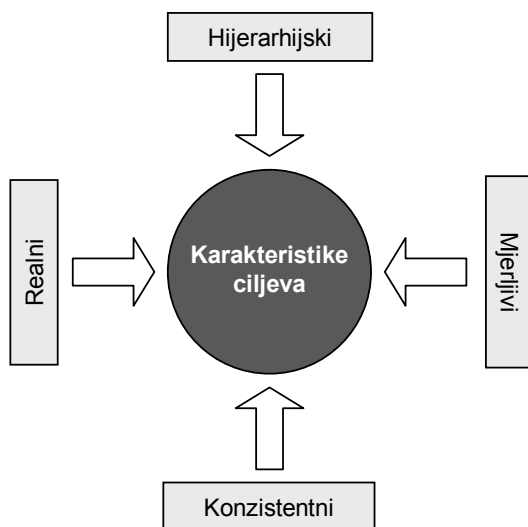
Opis cilja	Mjera cilja
Povećanje prodaje	1.500.000 kuna
Rast profita	4,5%
Povećanje tržišnog udjela	6%
Povećanje zadovoljstva potrošača	5%

Marketing-ciljevi mogu biti iskazani kao kvantitativni i kvalitativni ciljevi. Iako se kvantitativni ciljevi češće koriste, vrlo široku primjenu imaju i kvalitativni ciljevi. Kvantitativni ciljevi iskazuju se u apsolutnim ili relativnim veličinama. Kao što je gore iskazan rast prodaje za 1.500.000 kuna ili rast dobiti od 4,5% u 2005. godini.

KVANTITATIVNI  
CILJEVIKVALITATIVNI  
CILJEVI

Kvalitativni ciljevi najčešće se vežu za uvođenje novog proizvoda na tržište, inoviranje ponude, razvoj novih kanala prodaje, povećanje/smanjenje cijena, promocijske aktivnosti, organiziranje obrazovanja djelatnika, jačanje imidža marke proizvoda ili povećanje vjernosti potrošača.

**Karakteristike ciljeva.** Razlikuju se četiri ključne karakteristike ciljeva. Ciljevi osim što su hijerarhijski postavljeni, moraju biti mjerljivi, konzistentni i realni (shema 21).

KARAKTERISTIKE  
CILJEVA

**Shema 21.**  
Karakteristike  
ciljeva

Hijerarhija ciljeva uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako formuliran da spojeni zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Prvi cilj gospodarskog ili drugog subjekta može biti povećanje tržišnog udjela koje će se ostvariti realizacijom povećanja obujma prodaje i realizacijom cilja vezanog za povećanje broja prodajnog osoblja na terenu.

Daljnja karakteristika ciljeva njihova je mjerljivost. Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina koji se također mogu mjeriti. Npr. gospodarski subjekt je kao cilj utvrdio jačanje poznatosti nekog proizvoda. Navedeno je mjerljivo tako da se poznatost izmjeri prije i nakon isteka razdoblja za koji je cilj utvrđen. Ova osobitost ciljeva dolazi posebno do



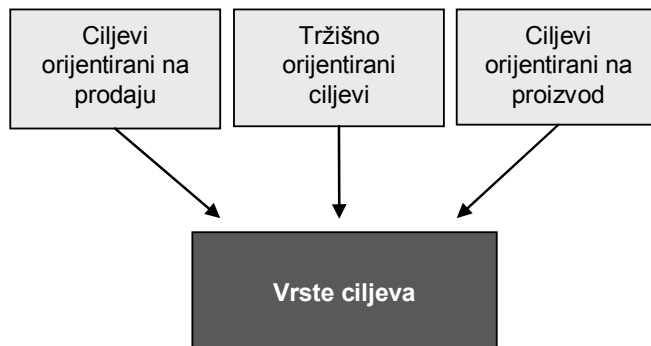
izražaja kod uvođenja sustava kontrole realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti.

Ciljevi se moraju nadovezivati jedan na drugoga, moraju biti konzistentni, čime se osigurava njihova uspješnija realizacija. Konzistentnost ciljeva obuhvaća takvu karakteristiku ciljeva koja se veže za njihovu postojanost i međusobnu neisključivost. Nije moguće ugrađivati takve ciljeve koji su alternativni, tako da je neprimjereno da jedan gospodarski ili drugi subjekt ima za cilj razvoj novog proizvoda i alternativno osvajanje novog tržišta.

Nadalje, realnost je ciljeva nužna jer nije uputno u ciljeve ukomponirati želje menadžmenta ili vlasnika, već samo one ciljeve koji nalaze osnovu u snazi gospodarskog ili drugog subjekta i mogućnostima koje pruža okruženje.

**Vrste ciljeva.** Nominacija ciljeva plod je međusobnog utjecaja želja i sposobnosti menadžera i/ili vlasnika te internih i eksternih mogućnosti gospodarskog subjekta. Solomon i Stuart grupirali su ciljeve u tri vrste. Oni razlikuju ciljeve koji su orijentirani na prodaju, na proizvod, i one koji su tržišno orijentirani.<sup>111</sup> (shema 22).

**Shema 22.**  
Vrste ciljeva



Izvor: prerađeno prema Solomon, M.R. – Stuart, E.W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 56-57.

**Ciljevi orijentirani na prodaju.** Većina gospodarskih i drugih subjekata uključuje jedan ili više ciljeva koji su vezani za ostvarivanje prodaje. Ostvarivanje prodaje iskazuje se u financijskim veličinama, tj. kunama, ili u količinama prodanih proizvoda npr. komada, tona, litara, metara dužine ili drugim mjernim jedinicama. Marketing-stručnjaci u definiranju ciljeva orijentiranih na prodaju vode računa o činjenici da je svaka prodaja vezana za troškove koji su potrebni da se stvori određeni

<sup>111</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 56-57.

proizvod. U konačnici razlika između ostvarene prodaje i troškova utječe na ostvarivanje dobiti te mogućnost daljnjeg razvoja.

Ukoliko su ciljevi orijentirani na prodaju postavljeni previsoko ili prenisko imaju negativne učinke. Tako, na primjer, ako gospodarski subjekt na temelju predviđanja prodaje postavi cilj nerealno visoko ili nerealno nisko ostvarit će neprimjerene rezultate. U prvom slučaju jer se za cilj s visokom prodajom angažiraju nepotrebno visoka sredstva i sukladno tome ostvare nepotrebno visoki troškovi. U drugom slučaju jer je cilj s niskom prodajom ostavio neiskorištenog prostora za prodaju. Iz tih je razloga pristup predviđanju prodaje iznimno zahtjevan.

U predviđanju prodaje marketing-stručnjaci koriste se raznim metodama, kao što je mišljenje stručnjaka koji poznaju situaciju na tržištu i procjenjuju prodaju za naredno razdoblje. Koristi se i metoda predviđanja prodaje koju čini prodajno osoblje, koje je najizravnije vezano za potrošače i koji mogu s velikom točnošću predvidjeti njihove buduće reakcije. Vrlo je korisna i metoda koja se temelji na prošlim prodajama, a kojom se projicira buduća prodaja za planirano razdoblje.

**Ciljevi orijentirani na proizvod.** Gospodarski i drugi subjekti koji su orijentirani na unapređenje postojećih proizvoda i/ili na razvoj novih proizvoda definiraju ciljeve sukladno tome. Takvi su subjekti u prvom redu orijentirani na postojeće potrošače kojima se nude novi proizvodi ili proizvodi koji su inovirani. Oni su svjesni činjenice da je pridobivanje novog potrošača mnogo skuplje nego ulaganje u zadržavanje postojećih. Zadržavanje postojećih potrošača ostvaruje se izgradnjom lojalnosti potrošača. Potrošači su lojalni pojedinoj marki proizvoda, pojedinom proizvodu ili gospodarkom subjektu. Pritom je potrebno voditi računa da lojalnost nije apsolutna i dugoročna. Nju treba podržavati kod starih i razvijati kod novih potrošača.

CILJEVI  
ORJENTIRANI  
NA PROIZVOD

U definiranju ciljeva orijentiranih na proizvod gospodarski i drugi subjekti pristupaju istraživanju preferencija potrošača i utvrđivanju stope rasta koja bi se ostvarila kad bi se proizvod koji bi zadovoljavao iskazane preferencije plasirao na tržište. Tvrtka Euromodul (<http://www.euromodul.hr>), koja kao osnovni proizvodni program ima proizvodnju urbane opreme (nadstrešnice uz autobusna stajališta, informativni stupovi, rasvjetna tijela...), prilikom definiranja svojih ciljeva vodila je računa i o potražnji za njihovom novom ponudom urbane opreme klupama modernih, zaobljenih linija od nehrđajućeg čelika (inox), konstrukcija koje se jednako uklapaju u stare gradske jezgre kao i u moderne dijelove gradova i naselja. Prilikom definiranja ciljeva prethodno su istražili preferencije potrošača i utvrdili potražnju za novom urbanom opremom.

**Tržišno orijentirani ciljevi.** Tržišno orijentirane ciljeve postavljaju gospodarski i drugi subjekti koji su orijentirani na prodaju

TRŽIŠNO  
ORJENTIRANI  
CILJEVI

postojećih proizvoda sadašnjim i budućim potrošačima ili kad se s novim proizvodima žele osvojiti novi potrošači.

Prehrambeno industrijski kombinat PIK (<http://www.pikrijeka.hr>) može za sljedeću godinu postaviti za cilj povećanje prodaje postojećih proizvoda sadašnjim potrošačima. Pritom je istraživanjem utvrđeno da tržišni udio na području koje pokriva nije ujednačen, odnosno da istočni dio tržišta ima manji udio u odnosu na ostala područja. S tim u vezi moguće je postaviti ciljeve koji će marketing-aktivnostima dovesti tržišni udio na razinu ostalih geografskih dijelova.

Ista tvrtka može za narednu godinu postaviti i cilj da se s postojećim proizvodnim programom osvoji novo tržište. Postojeći proizvodni program odnosi se npr. na mliječne proizvode, u prvom redu jogurt i mlijeko, dok se kao novo tržište detektiralo srednjoškolsku i studentsku populaciju. Novo tržište moguće je osvojiti postavljanjem automata s programom navedenih proizvoda u prostorima srednjih škola i fakulteta. Nadalje, za širenje poslovanja moguće je postaviti i cilj da se s novim proizvodom, npr. rijetkim jogurtom obogaćenim vitaminima i mineralima, nastupi na novom tržištu, npr. tržištu osoba koje se bave rekreacijom i koje nakon fizičkog napora trebaju mliječni napitak obogaćen vitaminima i mineralima.

## 4. 5. OBLIKOVANJE MARKETING-STRATEGIJA

OBLIKOVANJE  
MARKETING  
STRATEGIJA

Za ostvarenje postavljenih ciljeva gospodarskim i drugim subjektima na raspolaganju su mnogobrojne strategije marketinga. Selekcija i oblikovanje marketing- strategija izazovan je i složen zadatak. U pristupu definiranju marketing-strategija različiti autori imaju slična polazišta. Boone i Kurtz smatraju da je marketing-strategija opći program gospodarskog subjekta kojim se selektira i zadovoljava ciljno tržište,<sup>112</sup> dok Zikmund i D'Amico strategiju marketinga poistovjećuju s planom kojim se identificiraju marketing-ciljevi i način njihova ostvarivanja u određenom vremenu.<sup>113</sup> Kotler i Armstrong drže da je marketing-strategija logika kojom organizacijska jedinica ostvaruje svoje marketing- ciljeve,<sup>114</sup> a za Evansa i Bermana marketing-strategija osigurava okvir za marketing-aktivnosti.<sup>115</sup>

MARKETING  
STRATEGIJA

<sup>112</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 172.

<sup>113</sup> Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit., str. 31.

<sup>114</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G.: op. cit., str. 57.

<sup>115</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 55.

Na tim osnovama strategiju marketinga poima se kao način ostvarivanja marketing-ciljeva definiranjem kombinacije elemenata marketing-miksa za određeno tržište.

Gospodarski i drugi subjekti u oblikovanju marketing-strategija polaze od misije poslovanja, analize situacije u kojoj se nalaze i definiranih ciljeva koje treba ostvariti u narednom razdoblju. Ti se subjekti nalaze pred dvojbom koji strateški pristup odabrati i s kojom kombinacijom marketing-miksa ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na ciljnom tržištu.

STRATEŠKI  
PRINCIP

Definiranje strateškog pristupa temelji se na utvrđivanju "strateškog prozora" koji se javlja kao rezultat interakcije tržišnih mogućnosti i jakosti s kojima raspolažu gospodarski i drugi subjekti. U definiranju strateškog pristupa na raspolaganju su, uvažavajući rad Ansoffa, četiri opcije:<sup>116</sup>

STRATEŠKI  
PROZOR

- strategija penetracije na tržište,
- strategija razvoja tržišta,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategije diverzifikacije.

Ansoff je promatrao strateške opcije kroz dvodimenzionalnu matricu, gdje je kao jedna dimenzija bio proizvod s kojim se nastupa na tržištu, i pritom razlikovao stari/novi proizvod, dok je druga dimenzija tržište koje se opslužuje i pritom je razlikovao staro/novo tržište. Navedena matrica koja je poznata pod nazivom "Matrica mogućnosti proizvod/tržište" prikazana je na shemi 23.

		Tržište	
		Postojeće	Novo
Proizvod	Postojeći	Strategija penetracije na tržište	Strategija razvoja tržišta
	Novi	Strategija razvoja proizvoda	Strategija diverzifikacije

**Shema 23.**  
Matrica mogućnosti proizvod/ tržište

Izvor: Prilagođeno prema Ansoff, H.I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957., 35, 5, str. 113-124.

<sup>116</sup> Ansoff, H.I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957., 35, 5, str. 113-124.

Gospodarski i drugi subjekti u razradi strateškog pristupa polaze od mogućnosti koje im stoje na raspolaganju na postojećim tržištima i s postojećim proizvodima, tj. koriste se strategijom penetracije. Jednom kad je takva opcija zasićena, razmišlja se o širenju na nova tržišta. Takva strategija naziva se strategija razvoja tržišta.

Sljedeća je strateška opcija strategija razvoja proizvoda, koja se temelji na intenciji da se na postojećem tržištu ponude novi proizvodi i na toj osnovi ostvaruje daljnji razvoj gospodarskog ili drugog subjekta. Najsloženiji strateški pristup razvoju vezuje se za razvoj novog proizvoda za novo tržište. Strategija kojom se ostvaruje razvoj na toj osnovi naziva se strategija diverzifikacije.

#### STRATEGIJA PENETRACIJE

**Strategija penetracije na tržište.** Najrašireniji pristup razvoju ostvaruje se strategijom penetracije, odnosno povećanjem plasmana postojećih proizvoda na tržišta na kojima već djeluju, tj. na tržišta koja gospodarski ili drugi subjekti poznaju.

Gospodarski i drugi subjekti to mogu ostvariti tako da potaknu svoje vjerne potrošače na povećanje kupnje njihovih proizvoda. Istravinoexport (<http://www.ivex.hr>) raznim promocijskim aktivnostima može poticati svoje potrošače na povećanje potrošnje proizvoda iz svog programa, npr. Lero zimskog čaja (od šipka koji je obogaćen s C-vitaminom i medom).

Povećanje prodaje gospodarski i drugi subjekti mogu ostvariti tako da preuzmu dio potrošača od svojih konkurenata. Tako npr. Istravinoexport može povećati prodaju Lero zimskog čaja ako dio potrošača konkurenata preusmjeri prema potrošnji vlastitog proizvoda.

Gospodarskim i drugim subjektima na raspolaganju je i mogućnost da osobe koje do sada nisu uopće kupovale određeni proizvod uvjere u korisnost proizvoda. Istravinoexport može ulagati napore da relativne nepotrošače čaja pretvori u stvarne potrošače i to upravo Lero zimskog čaja.

#### STRATEGIJA RAZVOJA TRŽIŠTA

**Strategija razvoja tržišta.** Strategijom razvoja tržišta gospodarski i drugi subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Prema Kotleru razlikuju se tri mogućnosti.<sup>117</sup> Prva je da se prodaja proširi na zemljopisno nova tržišta. Istravinoexport može svoj Lero zimski čaj plasirati i na tržište Bosne i Hercegovine, što je za Istravinoexport novo tržište jer se do sada zimski čaj prodavao samo na hrvatskom tržištu. Drugo, na raspolaganju je mogućnost da gospodarski i drugi subjekti pronađu nove segmente tržišta, kao npr. da Istravinoexport plasira Lero zimski čaj u dječje vrtiće. Dječji su vrtići novo tržište jer se dosad Lero zimski čaj prodavao samo trgovačkim gospodarskim subjektima. Treća je mogućnost da se razviju novi kanali

---

<sup>117</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 78.

distribucije. Istravinoexport može zbog istraženog interesa za Lero zimski čaj isti početi plasirati preko automata u za to prikladnoj ambalaži.

**Strategija razvoja proizvoda.** Gospodarski i drugi subjekti kao jednu od strateških opcija odabiru i razvoj novog proizvoda koji je namijenjen postojećem tržištu, odnosno postojećim potrošačima. Kada se govori o novom proizvodu tada se to odnosi i na inovaciju postojećeg proizvoda, a ne samo na potpuno novi proizvod. Istravinoexport kao proizvođač alkoholnih i bezalkoholnih pića može na tržište izići s novim proizvodom novim napitcima, npr. bijelom kavom ili čak s tehnologijom ambalaže kojom se po potrebi može ugrijati sadržaj u ambalaži.

STRATEGIJA  
RAZVOJA  
NOVOG  
PROIZVODA

**Strategija diverzifikacije.** Povećanje prodaje moguće je ostvariti i izlaskom na novo tržište s novim proizvodom. Strategija s kojom se realizira navedeno naziva se strategijom diverzifikacije. Za njenu realizaciju potrebno je raspolagati s odgovarajućim resursima, kako financijskim tako i tehnološkim i kadrovskim. Gospodarski i drugi subjekti diverzifikacijom smanjuju rizik svog poslovanja tako što se šire na nova tržišta i zadovoljavaju nove potrebe potrošača.

STRATEGIJA  
DIVERZIFIKACIJE

Kad bi se proizvođač bezalkoholnih i alkoholnih pića Istravinoexport pojavio na tržištu piva s velikim pakovanjem piva u tetrapak ambalaži, tada bi se radilo o strategiji diverzifikacije. Eventualna logika takvog poteza mogla bi biti vezana za poznavanje tržišta pića koja imaju razvijene kanale distribucije.

Strategija diverzifikacije vrlo je rizična kad se ulazi na tržište koje nije dovoljno poznato, ali može biti i vrlo profitabilno ako na tom tržištu nema jake konkurencije. Međutim, rezultati istraživanja ne potvrđuju uspješnost takve strategije, te je preporuka da se eventualno slobodni resursi u prvom redu usmjere na razvoj novih proizvoda ili na izgradnju konkurentne prednosti na određenom tržištu.<sup>118</sup>

RIZIČNA  
STRATEGIJA

Nema jasnih uputa kako i/ili kada se upotrebljavaju neke od prethodno navedenih strategija. Odabir primjerene strategija temelji se na znanju o tržištu, intuitivnom zaključivanju, pokušajima i učenju na greškama. Nema knjige, znanstvenika, konzultanta ili nekog drugog marketinškog stručnjaka koji se sa sigurnošću može odrediti prema jednoj ili drugoj strategiji. Odnosi na tržištu suviše su kompleksni da bi ih se jednostavno moglo riješiti. U tu svrhu marketing-stručnjacima stoji na raspolaganju nekoliko metoda koje su razvijene za potrebe strateškog planiranja. Te metode pomažu u donošenju poslovnih odluka oko izbora strateškog pristupa razvoja, a odnose se na portfolio analize.

Portfolio analize svode se na utvrđivanje poslova (organizacijskih jedinica, proizvoda) koji se obavljaju u pojedinim gospodarskim ili drugim

PORTFOLIO  
ANALIZA

<sup>118</sup> Porter, M.E.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business review, 1987., 65, 3, str. 43-60.

ANALIZA  
TRŽIŠNOG  
RASTA I  
UDJELA

ANALIZA  
TRŽIŠNE  
ATRAKTIVNOSTI  
I POSLOVNE  
JAKOSTI

subjektima koji po svojoj prirodi čine cjelinu, te se zasebno prate njihovi rezultati. Najraširenije portfolio analize su: (1) analiza tržišnog rasta i udjela i (2) analiza tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti. Prva, koja je razvijena davne 1960. godine, poznata je pod nazivom BCG prema grupi stručnjaka okupljenih oko Boston Consulting Group. Druga je poznata pod nazivom GE, što je skraćunica za General Electric, tvrtku čiji su je stručnjaci razvili zajedno s konzultantima iz McKinsey&Co. Razlikuje se još nekoliko portfolio modela, kao npr. Little model i Shell-direkcijski model, ali u nastavku se analiziraju osnovne karakteristike BCG i GE modela.<sup>119</sup>

MATRICA  
TRŽIŠNOG  
RASTA I  
UDJELA

BCG MATRICA

**BCG (Boston Consulting Group) - matrica tržišnog rasta i udjela.** Evaluacija poslovne jedinice prema BCG matrici temelji se na dvije dimenzije. Prva je dimenzija rast tržišta na kojem se odvija pojedini posao iskazana stopom rasta (%). Razlikuju se niske stope rasta tržišta, npr. do 10%, i visoke stope rasta tržišta, npr. iznad 10%.

Druga dimenzija je razmjerni udio na tržištu koji također može biti nizak ili visok. Razmjerni udio na tržištu mjeri se u odnosu na najvećeg konkurenta tako da se tržišni udio nekog posla podijeli s tržišnim udjelom najvećeg konkurenta.

Rast tržišta za pojedini posao predstavlja mjerilo tržišnih mogućnosti, dok tržišni udio predstavlja mjerilo njegove snage ili slabosti. Te su dvije dimenzije odabrane za BCG jer istraživanja ukazuju da su u korelaciji s profitabilnošću.

Marketing-stručnjaci koriste BCG portfolio analizu kako bi utvrdili položaj pojedinog posla, te su u vezi s tim utvrdili je li on izvor prihoda ili predstavlja posao koji stvara samo veće troškove od prihoda. Rezultati GE portfolio analize polazište su za definiranje strategija marketinga.

BCG matrica razlikuje četiri alternativna položaja koje pojedini poslovi (poslovna jedinica, proizvod) mogu zauzeti. Njihovi su nazivi neuobičajeni, ali slikovito prikazuju različite poslovne situacije. Ovisno o položaju u matrici rasta i udjela na tržištu razlikuju se Zvijezde, Upitnici, Krave muzare i Psi. Za svaki od navedenih poslova primjerena je različita strategija marketinga. Raspored poslova i pripadajućih strategija koje se raspravljaju u nastavku prikazane su na shemi 24.

<sup>119</sup> Cf. 1) Patel, P. – Yonger, M.: A Frame of Reference for Strategy Development, Long Range Planning, 1978., 11, 2, str., str. 6-12. 2) Robinson, S. J.Q. – Hichens, R.E. - Wade, D.P.: The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning, Long Range Planning, 1978., 11, 3, str. 8-15.

		Relativni tržišni udio	
		Visoki	Niski
Rast tržišta	Visok	Poslovi: ZVIJEZDE  Strategije marketinga: Veliki marketing napori da se zadrži ili poveća tržišni udio	Poslovi: UPITNICI  Strategije marketinga: Intenzivirati marketing-aktivnosti ili napustiti tržište
	Nizak	Poslovi: KRAVE MUZARE  Strategije marketinga: Koristiti dobit za druge poslove, zadržati poziciju	Poslovi: PSI  Strategije marketinga: Smanjiti napore ili napustiti

**Shema 24.**  
Matrica tržišnog rasta i tržišnog udjela BCG

Izvor: Prerađeno prema Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 63.

**Zvijezde.** Zvijezde (*Stars*) su poslovi koji se nalaze na brzo rastućem tržištu a njihov je relativni udio na tržištu visok. Za takve poslove gospodarski ili drugi subjekti još uvijek moraju ulagati znatna sredstva jer djeluju na brzo rastućem tržištu i napadi konkurenata su redoviti. S tim u vezi korisne su strategije kojima se ulažu napori da se zadrži položaj ili poveća tržišni udio. ZVIJEZDE

**Upitnici.** Položaj koji zauzimaju poslovi koji imaju mali tržišni udio ali se obavljaju na brzo rastućem tržištu nazivaju se Upitnici (*Question marks*). Takvi poslovi zahtijevaju nova ulaganja zbog praćenja rasta tržišta, ali i zbog potrebe da se poveća tržišni udio. Gospodarski i drugi subjekti nalaze se pred dvojbom da li razvijati takve poslove ili ne, te odabrati strategije kojima se intenziviraju marketing-aktivnosti ili napušta tržište. UPITNICI

**Krave muzare.** Krave muzare (*Cash cows*) su poslovi koji zauzimaju veliki tržišni udio ali se nalaze na tržištu koje se spora razvija. Ti poslovi stvaraju prihode jer zauzimaju veliki tržišni udio, a u njih se ne mora ulagati jer je rast tržišta ograničen. Gospodarski i drugi subjekti koriste strategije kojima će zadržati postojeću situaciju, a slobodna sredstva iz tih poslova mogu se usmjeriti na druge poslove kao što su zvijezde ili upitnici. KRAVE MUZARE

**Psi.** Poslovi koji se nalaze u najnepovoljnijem položaju su psi (*dogs*). Oni zauzimaju položaj gdje je mali rast tržišta i gdje je mali udio na tržištu. Psi nisu obećavajući poslovi i nije vrijedno ulagati vrijeme i novac u takve poslove. Najčešće njihovi gubici nisu veliki ali ne ostvaruju prihode koji su interesantni, što motivira menadžment da ih se postupno napušta. PSI



BCG  
PORTFOLIO  
ANALIZA

Gospodarski i drugi subjekti BCG portfolio analizom dobivaju uvid u položaje poslova vezano za rast tržišta i udjele na tržištu. Primjerena je situacija kad su poslovi raspoređeni u sva četiri kvadranta, a vrlo nepovoljna ako dominiraju Upitnici i Psi.

### GE (General Electric) - matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti

MATRICA  
TRŽIŠNE  
ATRAKTIVNOSTI  
I POSLOVNE  
JAKOSTI  
GE MATRICA

Za analizu položaja pojedinih poslova koristi se i GE portfolio analiza tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti. GE matrica rezultat je korištenja BGC matrice i predstavlja neku vrstu njenog inoviranja. GE matrica sadrži također dvije dimenzije. Jedna dimenzija vezana je za tržišnu atraktivnost i predstavlja precizniju varijantu mjerenja tržišnih mogućnosti koje su kod BCG mjerene rastom tržišta. Druga dimenzija je poslovna jakost i predstavlja preciznije određivanje položaja pojedinog posla (organizacijske jedinice, proizvoda) na matrici.

Utvrđivanje tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti temelji se na više kriterija. Najčešće se kao kriteriji za utvrđivanje tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti koriste kriteriji prikazani u Tablici 16:<sup>120</sup>

**Tablica 16.**  
Kriteriji za  
definiranje  
tržišne  
atraktivnosti i  
poslovne jakosti

Tržišna atraktivnost	Poslovna jakost
• Veličina tržišta	• Udio na tržištu
• Stopa rasta	• Kvaliteta proizvoda
• Cikličnost potražnje	• Cjenovna konkurentnost
• Sezonalnost potražnje	• Marketing-sposobnost
• Intenzivnost konkurencije	• Jakost proizvodnja
• Stopa tehnoloških promjena	• Financijska jakost
• Ulazne prepreke	• Sposobnost distribucije
• Ekonomija obujma	• Efektivnost prodaje
• Očekivana kapitalizacija	• Proizvodna efikasnost
• Pravne regulacija	• Tehnološka vještina

Izvor: Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 725.

<sup>120</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op. cit., str. 725.

Tržišna atraktivnost je, uvažavajući navedene ili slične kriterije koje definira menadžment gospodarskog ili drugog subjekta, visoka, srednja ili niska. S druge strane, poslovna je jakost, definirana navedenim ili dopunjena novim kriterijima, visoka, srednja i niska. Na taj je način GE matrica podijeljena u devet prostora kako je to prikazano na shemi 25.

		Atraktivnost tržišta		
		Visoka	Srednja	Niska
Poslovna snaga	Visoka	Rast	Izgradnja	Podrška
	Srednja	Pojačavanje	Podrška	Ubiranje plodova
	Niska	Održavanje	Ubiranje plodova	Oguljivanje

**Shema 25.**  
Matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti GE

Strategije: Investiranja za rast	Strategije: Selektivno investiranje	Strategije: Bez investiranja
-------------------------------------	--	---------------------------------

Izvor: prilagođeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 725.

Karakteristično je da su poslovi pojedinih gospodarskih i drugih subjekata koji se nalaze u tri lijeva gornja prostora vrlo jaki poslovi u koje treba investirati. Svaki od prostora ima svoje specifičnosti tako da pojedini posao koji se nalazi npr. u krajnjem gornjem lijevom uglu ima osnovu za rast i tome se prilagođavaju marketing-strategije.

JAKI POSLOVI  
U KOJE TREBA  
INVESTIRATI

POSLOVI KOJI  
SU SREDNJE  
ATRAKTIVNI

NEATRAKTIVNI  
POSLOVI

Dijagonalno u sredini nalaze se poslovi koji su srednje atraktivni, te se s tim u vezi provode selektivne marketing-strategije i pritom vodi računa o opravdanosti ulaganja.

Neatraktivni poslovi nalaze se u trima dolje lijevo prostorima. Te poslove karakterizira niska poslovna jakost gospodarskog ili drugog subjekta, a i tržišna je atraktivnost niska. Strategije za takve poslove isključuju investiranje i teži se izvlačenju maksimuma iz takvih poslova. Tako je npr. za posao koji se nalazi u krajnjem desnom donjem uglu predviđena strategija "oguljavanja".

PORTFOLIO  
ANALIZA

Portfolio analize koriste se za utvrđivanje trenutačne situacije, ali i za predviđanje kretanja za sljedećih nekoliko godina, čime se stvara dobra osnova za formuliranje strategija marketinga.

Iako pomno odabrane na osnovi provedenih istraživanja i portfolio analiza, znanja o tržištu i dosadašnjem iskustvu strategije marketinga *a priori* ne jamče uspjeh. Budući da se izborom strategija ustvari odabire put kojim će gospodarski i drugi subjekti krenuti u ostvarivanje ciljeva, tome je nužno dodati i odluke o izboru ciljnog tržišta na kojemu će se realizirati ciljevi te s kojim će se elementima i/ili kojom kombinacijom elemenata marketing-miksa ispuniti očekivanja potrošača na odabranom ciljnom tržištu. Ries i Trout ukazali su da je svrha strategije u pokretanju posla na operativnoj razini.<sup>121</sup>

S tim u vezi marketing-stručnjaci na operativnoj razini donose odluke o:

- strategijama ciljnog tržišta,
- strategijama marketing-miksa.

STRATEGIJE  
CILJNOG  
TRŽIŠTA

**Strategije ciljnog tržišta.** Tržište na kojem će se djelovati naziva se ciljno tržište, a ono je u osnovi odabrani tržišni segment. Razlikuju se tri temeljne strategije za odabir ciljnog tržišta: (1) nastup na čitavom tržištu s jednom kombinacijom elemenata marketing- miksa, (2) koncentrirati se na jedan segment s jednom kombinacijom elemenata marketing- miksa i (3) nastup na više tržišnih segmenata s različitom kombinacijom elemenata marketing-miksa.<sup>122</sup>

STRATEGIJA  
NASTUPA NA  
ČITAVOM  
TRŽIŠTU

Strategiju nastupa na čitavom tržištu s jednom kombinacijom marketing-miksa mogu si priuštiti samo veliki gospodarski ili drugi subjekti. Pritom se na tržište može nastupiti s nediferenciranim marketingom, tj. jednoobraznim marketingom, ignorirajući razlike među segmentima i diferenciranim marketingom kad se uvažavaju razlike među segmentima. Adris grupa - TDR (<http://www.adris.hr>) u nastupu koristi diferencirani pristup, tj. svakom segmentu svojih potrošača pristupa s posebnim marketing-programom.

STRATEGIJA  
NASTUPA  
NA JEDNOM  
SEGMENTU

Strategiju nastupa na jednom segmentu odabiru u pravilu manji gospodarski i drugi subjekti, čime ostvaruju vodeću poziciju na tržištu i racionaliziraju troškove djelujući samo na jednom segmentu. Euromodul (<http://www.euromodul.hr>) nastupa na tržišnom segmentu koji je vezan za urbanu opremu.

STRATEGIJA  
NASTUPA NA  
VIŠE  
SEGMENTATA

Gospodarski i drugi subjekti opredjeljuju se za strategiju nastupa na više segmenata, jer time ostvaruju mogućnost rasta na više tržišta ili

<sup>121</sup> Ries, A. – Trout, J.: Marketing Warfare, McGraw Hill, New York, 1986., str. 188.

<sup>122</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C., op. cit., str. 38-39.

zbog činjenice da se time smanjuje rizik ukupnog neuspjeha. Neuspjeh na jednom segmentu moguće je tim pristupom nadoknaditi uspjehom na drugim segmentima. Farmaceutska tvrtka JGL (<http://www.jgl.hr>) nastupa na dva potpuno različita tržišna segmenta. Prvi segment odnosi se na tržište lijekova, a drugi na tržište kozmetike.

**Strategije marketing-miksa.** Kombinacija elemenata marketing-miksa stvara se tako da osigurava zadovoljavajuću ponudu potencijalnim potrošačima na ciljnom tržištu. Gospodarski i drugi subjekti nastoje stvoriti takvu kombinaciju elemenata marketing-miksa s kojom će ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Nekoliko činitelja utječe na stvaranje primjerene kombinacije, kao što je to sklad elemenata te provedivost i ispunjavanje očekivanja ciljnog tržišta.<sup>123</sup> Strategija marketing-miksa dobra je onoliko koliko je dobra najlošija strategija pojedinog elementa marketing-miksa.

STRATEGIJE  
MARKETING  
MIKSA

U razvijanju strategije proizvoda stručnjaci marketinga odlučuju s kojim će proizvodom nastupiti na kojem segmentu tržišta i definiraju koje karakteristike proizvoda će osigurati jedinstvenu korist ciljnim potrošačima. Pritom se pored fizičkih karakteristika kao što su oblik, dizajn i pakovanje posebna pažnja pridaje i nefizičkim karakteristikama, posebno onima vezanim za *pre* i *post*-prodajne usluge. U okviru strategija proizvoda donose se i odluke o pozicioniranju u odnosu na konkurente te o proizvodnom programu. Navedene i druge odluke predmet su vrednovanja u kontekstu utjecaja na ostale elemente marketing-miksa, tj. na oblikovanje cijena, kanale distribucije i promociju proizvoda.

STRATEGIJE  
PROIZVODA

Strategijom distribucije marketing-stručnjaci odlučuju o tome prodaje li se proizvod izravno ili preko posrednika; odlučuje se o načinu kako, kada i gdje će se proizvod učiniti dostupnim potrošačima. U okviru strategije distribucije donose se odluke i o fizičkoj distribuciji, tj. tko i kako će dopremiti proizvod na lokaciju na kojoj se isti prodaje.

STRATEGIJA  
DISTRIBUCIJE

Utvrđivanje cijena za neki proizvod predmet je rasprave marketing-stručnjaka, a rezultati rasprave objedinjuju se kroz strategiju cijena. U utvrđivanju cijena bitnu ulogu imaju karakteristike proizvoda i troškovi potrebni za njegovu proizvodnju, ciljevi koji se žele ostvariti s višim ili nižim cijenama te utjecaj konkurencije, tj. da li prihvatiti više, niže ili iste cijene kao konkurenti.

STRATEGIJA  
UTVRĐIVANJA  
CIJENA

Strategijom promocije definira se način i oblik komuniciranja s ciljnim tržištem. Promocija mora imati svoj jasan cilj kako bi marketing-stručnjaci na primjeren način upoznali potrošače s karakteristikama, prednostima i općenito s vrijednostima koje se ostvare nabavkom proizvoda koji je predmet promoviranja. U tu su svrhu na raspolaganju

STRATEGIJA  
PROMOCIJE

<sup>123</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 542.

oglašavanje, unapređenje prodaje, osobna prodaja, izravni marketing, odnosi s javnošću i publicitet.

## 4.6. IMPLEMENTACIJA MARKETINGA

### IMPLEMENTACIJA MARKETING AKTIVNOSTI

Savršeno formulirane marketing-strategije i sve prethodne aktivnosti temeljene na široko provedenim istraživanjima i znanju njenih autora nemaju vrijednost ako nisu provedive i ne stave se u akciju. Stavljanje marketing-strategija u akciju znači stvoriti uvjete za njihovu realizaciju. Navedeno se ostvaruje procesom koji se naziva implementacija marketing-aktivnosti.

Kako ističu Lamb, Hair i McDaniel, aktivnosti vezane za implementaciju uključuju precizan opis poslova, opis aktivnosti, rokove, budžet i mnogo komunikacije.<sup>124</sup> Skinner smatra da implementacija uključuje koordinaciju marketing-aktivnosti, motivaciju za djelatnike za izvršenje marketing-aktivnosti i primjeren tijek informacija unutar gospodarskih i drugih subjekata.<sup>125</sup> Berkowitz, Kerin, Hartley i Rudelius argumentiraju da se implementacija svodi na izvršenje marketing-programa i organiziranje marketing-aktivnosti, dok Pride i Ferrell smatraju da efektivna implementacija zavisi o motivaciji djelatnika, komuniciranju unutar gospodarskih i drugih subjekata, koordinaciji marketing-aktivnosti<sup>126</sup> i definiranju rokova za izvršenje pojedinih zadataka.<sup>127</sup>

Uvažavajući navedeno, smatra se da je za realizaciju marketing-strategije potrebno iskoordinirati marketing-aktivnosti, omogućiti protok informacija i dati ovlaštenje djelatnicima, a implementacija marketing-aktivnosti poima se kao proces kojim se marketing-plan stavlja u funkciju prema predviđenom redoslijedu (protokolu, rasporedu) tako da se osigura ostvarenje postavljenih ciljeva.

### Koordinacija marketing-aktivnosti

### KOORDINACIJA MARKETING AKTIVNOSTI

Uspješna implementacija marketing-strategija temelji se na primjerenj koordinaciji, čime se ustvari utvrđuju poslovi i zadaci koji se trebaju izvršiti, kao i definira mehanizam koordinacije. Koordinacijom među organizacijskim jedinicama i među poslovnim funkcijama ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici i odjeli sinkronizirani u ostvarenju planiranih marketing-ciljeva. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću

<sup>124</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 41.

<sup>125</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 701.

<sup>126</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 615.

<sup>127</sup> Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: op. cit., str. 555.

organizacijsku strukturu na kojoj se temelji koordinacija marketing-aktivnosti.

Polazeći od postavki da na koordinaciju marketing-aktivnosti najveći utjecaj dolazi s tržišta, tada se ovisno o razini neizvjesnosti na tržištu te broju tržišta koja se opslužuju i/ili broja proizvoda koji se plasiraju na tržište mogu razlikovati četiri osnovne vrste organiziranja marketing-aktivnosti, i to po:

- funkcijama,
- proizvodima,
- tržištu,
- matričnoj organizaciji.

U slučajevima kad je neizvjesnost tržišta mala, tada se ovisno o tome da li se plasira mali ili veliki broj proizvoda, odnosno djeluje na malom ili velikom broju tržišta, koristi funkcionalna ili organizacija prema tržištu (potrošačima).

Kad je neizvjesnost tržišta velika, tada se ovisno o tome da li se plasira mali ili veliki broj proizvoda, odnosno djeluje na malom ili velikom broju tržišta, koristi pristup tzv. voditelja proizvoda ili matrične organizacije marketing-aktivnosti.

Navedeni odnosi prikazani su na shemi 26.

		Neizvjesnost na tržištu	
		Velika	Mala
Broj proizvoda/ tržišta	Veliki	Matrična	Tržištu
	Mali	Proizvodima	Funkcijama

VRSTE  
ORGANIZIRANJA

FUNKCIONALNA  
ILI  
ORGANIZACIJA  
PREMA TRŽIŠTU  
(POTROŠAČIMA)

VODITELJ  
PROIZVODA ILI  
MATRIČNE  
ORGANIZACIJE  
MARKETING  
AKTIVNOSTI

**Shema 26.**  
Organiziranje  
marketing-  
aktivnosti

U praksi je funkcionalan pristup koordinaciji marketing-aktivnosti najrašireniji. Učinci koordinacije marketing-aktivnosti na tim osnovama posebno dolaze do izražaja kad se nastupa na manjem broju tržišta ili s manjim brojem proizvoda, a neizvjesnost tržišta je razmjerno mala. Realizacija marketing-aktivnosti odvija se kroz više funkcija kao što su istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, distribucija, promocija, određivanje cijena te pružanje *pre* i *post*-prodajnih usluga. Odgovornost za izvršavanje zadataka u funkcionalnoj organizaciji delegira se djelatnicima

FUNKCIONALNI  
PRISTUP

koji su specijalisti za pojedine funkcije, pri čemu se pojedine funkcije mogu grupirati.

ORGANIZACIJA  
MARKETING  
AKTIVNOSTI  
PREMA TRŽIŠTU

Organizacija marketing-aktivnosti prema tržištu provodi se u slučaju kad gospodarski ili drugi subjekt ima više ciljnih tržišta. Ovaj oblik koordinacije marketing-aktivnosti ima učinke u kombinaciji kad se opslužuje više tržišta ili nastupa s više proizvoda, ali uz razmjerno malu neizvjesnost na takvim tržištima. U takvim je slučajevima potrebna određena razina specijalizacije prema kriterijima tržišta.

VODITELJ  
PROIZVODA

Djelovanje s manjim brojem proizvoda na tržištu koje je razmjerno vrlo neizvjesno usmjerava koordinaciju marketing-aktivnosti na jednu osobu odgovornu za jedan proizvod ili liniju proizvoda. Ta osoba naziva se voditelj proizvoda (*product manager*), a ona vodi brigu o svim funkcijama marketinga u tijeku čitavog životnog ciklusa proizvoda.<sup>128</sup> Tako npr. voditelj proizvoda vodi brigu o razvoju proizvoda, plasmanu proizvoda, njegovoj distribuciji, oblikovanju cijena i promociji. On je dakle koordinator ukupnih marketing-aktivnosti za konkretni proizvod. Ovaj je pristup koordinacije marketing-aktivnosti djelotvoran kod onih subjekata koji češće lansiraju nove proizvode ili koji su razvili više linija proizvoda.

Koordinacija marketing-aktivnosti koja predstavlja kombinaciju organizacije po funkcijama, po proizvodima i po tržištima objedinjena je u matričnoj organizaciji marketing-aktivnosti. Razlikuje se ona dvodimenzionalnog i trodimenzionalnog tipa. Prva je kombinacija dviju dimenzija, npr. funkcija/tržišta ili tržišta/proizvoda, a druga kombinacija triju dimenzija tržišta/proizvoda/funkcija.

MATRIČNA  
ORGANIZACIJA

Matričnu organizaciju marketing-aktivnosti karakterizira specijalizacija i fleksibilnost. Specijalizacija proizlazi iz činjenice da u donošenju odluka sudjeluje skupina različitih specijalista po funkcijama, proizvodu i tržištu, a fleksibilnost proizlazi iz mogućnosti da tako postavljena organizacijska struktura može odgovoriti na različite zadatke i izazove tržišta.

### Davanje ovlasti djelatnicima

DAVANJE  
OVLASTI  
DJELATNICIMA

U suvremenim okolnostima za implementaciju marketing-aktivnosti nužan je novi pristup djelatnicima, gdje se isti ne tretiraju samo kao izvršna snaga već se uvažava i potiče njihovo kritičko reagiranje na proces implementacije. Novi odnosi koji se grade među djelatnicima imaju pristup od više racionalnog prema više kreativnom. Slijedom toga u implementaciji marketing-aktivnosti sudjeluju svi zaposleni. Na taj se način izbjegavaju i otpori procesu implementacije i motiviraju djelatnici.

<sup>128</sup> Cf. 1) Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 417. 2) Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., Appendix A-2.

Gospodarski i drugi subjekti u cilju motiviranja svojih djelatnika poduzimaju čitav niz aktivnosti kako bi djelatnike učinili produktivnijim. Za ostvarenje navedenog nužno je istražiti osobne ciljeve pojedinih djelatnika te razraditi sustav koji će omogućiti ostvarenje profesionalnih ciljeva pojedinaca, ali i izgraditi sustav nagrađivanja koji će biti korektan i stimulativan. Pored klasičnog pristupa motivaciji veliku važnost imaju i kvaliteta poslovnog okruženja te davanje ovlaštenja djelatnicima. Stupanj do kojeg se može motivirati djelatnike umnogome će pridonijeti ostvarenju ciljeva vezanih za implementaciju marketing-aktivnosti.

MOTIVIRANJE  
DJELATNIKA

Uspješnost implementacije ovisit će i o spoznajama djelatnika, njihovim odgovornostima i ovlastima. Prema općem pravilu ovlasti teku od gore prema dolje a odgovornosti od dolje prema gore, a svaki djelatnik ima određenu ulogu i uspostavlja relacije s drugim djelatnicima. Pritom se teži da se djelatnicima osigura što veća sloboda kreativnog djelovanja. U tom kontekstu dodjeljuje im se sve veća sloboda u predlaganju, donošenju i realizaciji odluka, što se naziva *empowerment*<sup>129</sup>, pod kojim se podrazumijeva davanje ovlasti djelatnicima.

EMPOWERMENT

*Empowerment* je proces davanja ovlaštenja djelatnicima za donošenje odluka i preuzimanja posljedica za rezultate. Navedeno je na tragu razmišljanja Deminga, koji je u jednom radu davne 1986. godine ukazao na potrebu "...pomicanja prepreka koje ograničavaju djelatnike da iskažu svoje vještine i učiniti svakog odgovornim za unapređenje kvalitete".<sup>130</sup>

S procesom davanja ovlasti djelatnicima smanjuje se potreba za klasičnim oblicima motivacije kao što su plaće i slično, te ujedno potiče kreativnost i uloga u suodlučivanju.

### Protok informacija

Dinamičko okruženje i promjene s kojima se susreću gospodarski i drugi subjekti nametnuli su potrebu da se u implementaciji marketing-aktivnosti polaze od tržišno usmjerenog pristupa u realizaciji marketing-aktivnosti za razliku od dosadašnje dominacije tradicionalnog pristupa. Navedeno je važno zbog protoka informacija koje su osnova za motivaciju, koordinaciju i u konačnici za uspješnu implementaciju marketing-aktivnosti. Protok informacija je okomit između različitih razina autoriteta i vodoravan među djelatnicima u organizacijskoj jedinici te među organizacijskim jedinicama na jednakoj razini autoriteta.

PROTOK  
INFORMACIJAOKOMIT I  
VODORAVAN  
PROTOK  
INFORMACIJA

Uvažavajući navedeno, gospodarski i drugi subjekti okrenuti su potrebama tržišta - potrošača, a sve je u funkciji zadovoljavanja njihovih potreba i želja. Tradicionalna hijerarhija gospodarskih i drugih subjekata

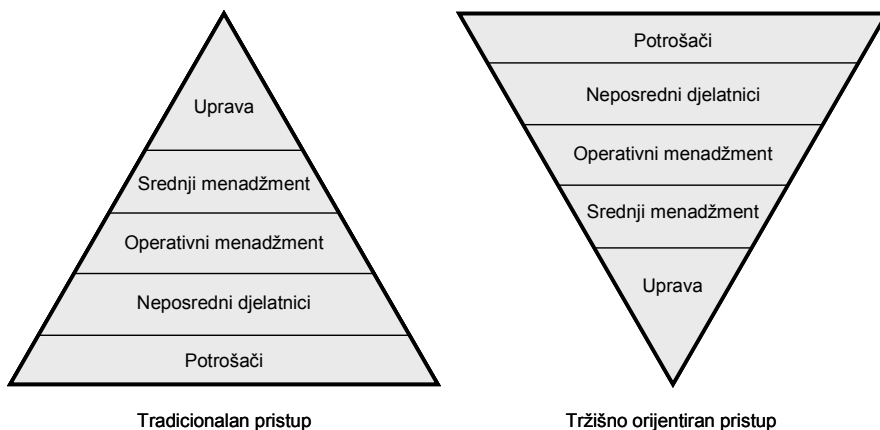
<sup>129</sup> Sashkin, M. – Kiser, K. J.M.: Total Quality Management, Ducochon Press, 1991., str. 67.

<sup>130</sup> Deming, W. E.: Out of the Crises, MIT Center for Advance Study, Boston, 1986., str. 23-24.



pridavala je predsjedniku ili vrhovnoj upravi autoritet koji je osiguravao da se informacije i odluke koncentriraju na jednom mjestu i prosljeđuju nižim razinama na izvršenje. Aktivnost svake razine bila je pod utjecajem i autoritetom razine iznad nje. Tako su npr. neposredni djelatnici odgovorni operativnim menadžerima, a oni srednjem menadžmentu kao što je prikazano na shemi 27.

**Shema 27.**  
Protok informacija  
tradicionalan i  
tržišno orijentiran  
pristup



Tržišno usmjeren pristup u realizaciji marketing-aktivnosti preokreće piramidu autoriteta tako da su na vrhu potrošači koji su izvor svih daljnjih aktivnosti. I u ovom je pristupu svaka razina odgovorna razini iznad, ali sada srednji menadžment odgovara na potrebe operativnih menadžera, a operativni menadžeri reagiraju na potrebe neposrednih djelatnika koji su u izravnom kontaktu s potrošačima. Navedeno znači da predsjednik ili uprava moraju učiniti sve da zadovolje srednji menadžment, a srednji menadžment mora poduzeti sve aktivnosti da zadovolji operativni menadžment itd.

U cilju unapređenja protoka informacija na vodoravnim i okomitim razinama gospodarski i drugi subjekti izgrađuju informacijski sustav kojim se podržavaju razne aktivnosti, posebno one vezane za analize situacije, definiranje ciljeva, formuliranje strategija i kontrolu izvršenja marketing-planova.

Rezultati marketing-planiranja i implementacije marketing-aktivnosti u interakciji su na takav način da prikladna strategija marketinga i efektivna implementacija dovode do uspjeha, koji se svodi na ostvarenje marketing-ciljeva kako je to prikazano u tablici 17.

Suprotno tome, kad se odabere neprikladna strategija a implementacija je neefektivna dolazi do neuspjeha. U ostalim situacijama

menadžment ima probleme čije se rješenje nalazi u korekciji plana ili implementacije marketing-aktivnosti.

Implementacija marketing-aktivnosti	Marketing-planiranje i strategija	
	Dobar (Prikladan)	Loš (neprikladan)
Dobro (efektivno)	Uspjeh: Ostvareni marketing ciljevi	Problem: Spoznato je da je greška u marketing-strategiji, rješenje tražiti u korekciji
Loše (neefektivno)	Problem: Spoznato je da je greška u implementaciji, rješenje tražiti u korekciji	Neuspjeh: Pogrešan marketing-program, ciljevi nisu ostvareni

**Tablica 17.** Rezultat dobrog i lošeg marketing-planiranja i implementacije

Izvor: Prilagođeno prema Bonoma, T.V.: Making Your Marketing Strategy Work, Harvard Business Review, 1984., 62, 2, str. 72.

## 4. 7. KONTROLA MARKETING-AKTIVNOSTI

Realizaciju marketing-aktivnosti nužno je kontrolirati. Kontrolom se sustavno preispituju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketing-aktivnosti. Dosadašnja praksa oslanjala se na kontrolu "kroz greške". Prilagođavanje u takvim uvjetima uslijedilo je nakon što je učinjena i uočena greška. Učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Danas gospodarski i drugi subjekti nemaju vremena za učenje na vlastitim greškama, te se pristup mijenja u smjeru uvažavanja marketing-kontrole kao ključne odrednice njihova razvitka.

KONTROLA  
MARKETING-  
AKTIVNOSTI

"Osnova marketing-kontrole kao finalne faze strateškog marketing-planiranja je usporedba rezultata s planiranim ciljevima za marketing-program i poduzimanje neophodnih akcija."<sup>131</sup> Bovée, Houston i Thill pod marketing-kontrolom smatraju pregledavanje i modifikaciju marketing-planova sukladno razvoju tržišnih uvjeta i promjena.<sup>132</sup> Za Pridea i Ferrella marketing-kontrola je proces postavljanja standarda izvedbe, evaluacija postojećih dostignuća i smanjivanje razlika između željenih i aktualnih izvedbi.<sup>133</sup>

Uvažavajući navedene stavove, pod kontrolom marketing-aktivnosti smatra se proces kojim se utvrđuje realizacija planom utvrđenih

<sup>131</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 626.

<sup>132</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 686.

<sup>133</sup> Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: op. cit., str. 558.

ciljeva i eventualna odstupanja prije nego što devijacije postanu destruktivne.

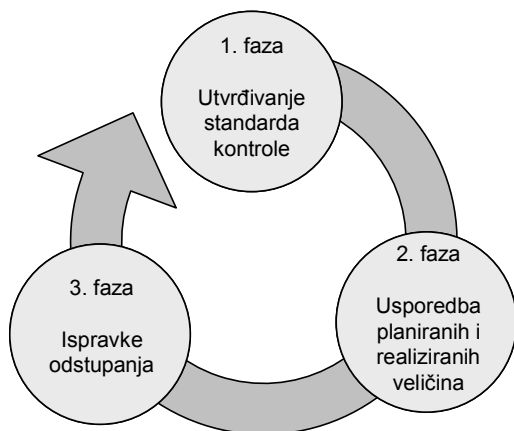
Većina autora kontrolu marketing-aktivnosti promatra u tri faze:<sup>134</sup>

1. utvrđivanje mjerila kontrole,
2. usporedba planiranih i realiziranih veličina,
3. ispravke odstupanja.

Prvom fazom utvrđuju se mjerila marketing-kontrole, tj. definiraju parametri koji su predmet kontrole. Traži se odgovor na pitanje: "Koji su parametri predmet kontrole?". Druga faza obuhvaća usporedbu planiranih i realiziranih rezultata poslovanja. Traži se odgovor na pitanje: "Odstupaju li rezultati poslovanja od planiranih?". U trećoj se fazi odvija završna aktivnost, odnosno korekcija odstupanja. Traži se odgovor na pitanje: "Što korigirati?". Proces kontrole marketing-aktivnosti odvija se kontinuirano, tj. nakon utvrđivanja mjerila kontrole obavlja se usporedba planiranih s ostvarenim veličinama, te se po potrebi u trećoj fazi vrši korekcija odstupanja. Nakon treće faze proces započinje u novom krugu s utvrđivanjem novih standarda kontrole, ili potvrđivanjem postojećih, i tako u krug kako je prikazano na shemi 28.

**Shema 28.**  
Proces  
marketing-  
kontrole

UTVRĐIVANJE  
STANDARDA  
KONTROLE



Proces kontrole započinje **utvrđivanjem standarda kontrole** marketing-aktivnosti. Veličine koje se kontroliraju parametri su koji su utvrđeni marketing-planom. Za dobivanje pravilne slike o poslovnoj situaciji, pored veličina iz marketing-plana, kao standardi kontrole mogu se utvrditi i druge veličine dobivene npr. analizom konkurencije, istraživanjem

prošlih događaja, ispitivanjem mogućnosti i drugo. Osnovni standardi koji se koriste kao kriteriji mjerenja uspjeha poslovanja vezuju se najčešće za dobit, prodaju, troškove marketinga, pozicioniranost proizvoda i vjernost potrošača. Temeljno je opredjeljenje da kriteriji moraju biti mjerljivi, kvantitativno i/ili financijski iskazani, jasni i ostvarljivi. Nakon utvrđivanja

<sup>134</sup> Cf. 1) Skinner, S.J.: op. cit., str. 709. 2) Pride, W.M. – Ferrell, O.C., op. cit., str. 559. 3) Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 686.

standarda kontrole kao prve faze slijedi usporedba rezultata poslovanja s planiranim veličinama.

**Usporedba osnovnih mjera kontrole s ostvarenim rezultatima** druga je faza u procesu kontrole. Najčešće korištene metode usporedbe vezuju se za (1) analizu prodaje, (2) analizu troškova, (3) istraživanje i (4) *marketing-audit*.

USPOREDBA  
OSNOVNIH  
MJERA  
KONTROLE S  
OSTVARENIM  
REZULTATIMA

Najšire prihvaćena metoda usporedbe je analiza prodaje. Ta metoda sastoji se u usporedbi ostvarene prodaje s planiranom prodajom. Široka primjena ove metode proizlazi iz raspoloživosti i lake dostupnosti podataka koji se uspoređuju. Te veličine iskazane su u financijskim i/ili u naturalnim pokazateljima po određenim tržištima, potrošačima i proizvodima. Rezultati analize prodaje uspoređuju se s rezultatima ostvarenim kod najznačajnijih konkurenata. Na taj način gospodarski i drugi subjekti ocjenjuju svoj položaj i kretanje u odnosu na promjene na tržištu.

ANALIZA  
PRODAJE

Analiza troškova marketinga korisna je metoda kojom se dopunjuje ukupna analiza za potrebe kontrole. U pripreмноj fazi ove analize utvrđuje se predmet istraživanja, odnosno definira proizvod, tržište i potrošači. Slijedi definiranje vrsta troškova vezano za predmet istraživanja, koji ovisno o izvoru mogu biti izravni i neizravni. Izravni troškovi su oni koji se neposredno vezuju za predmet istraživanja (proizvod, tržište, potrošači), dok su neizravni troškovi oni koji se posredno povezuju s predmetom istraživanja (proizvod, tržište, potrošači). Pritom se posredno povezani troškovi mogu raznim tehnikama alocirati na predmet istraživanja (proizvod, tržište, potrošači). Najjednostavnija analiza troškova polazi od već evidentiranih i klasificiranih troškova u sustavu računovodstva. Za dopunske i detaljnije informacije o troškovima nužna su nova istraživanja.

ANALIZA  
TROŠKOVA  
MARKETINGA

Usporedbom rezultata analize prodaje i analize troškova kontrolira se visina dobiti, i to ukupno ili alocirano po pojedinim karakterističnim stavkama, te uspoređuju rezultati s planiranim vrijednostima.

Pored kvantitativne analize provode se i kvalitativne analize za potrebe kontrole. U središtu je interesa takvih kontrola efikasnost kad se mjeri odnos inputa i outputa, ili efektivnost kad se mjeri doprinos konkretnog marketing-programa ostvarenju nekog cilja ili utvrđenom standardu. U okviru kvalitativnih analiza ocjenjuje se npr. prihvaćenost proizvoda na ciljnom tržištu, upoznatost tržišta s markom proizvoda ili nekog gospodarskog ili drugog subjekta, stupanj zadovoljstva s kvalitetom proizvoda i slično. Za navedene analize organiziraju se posebni istraživački projekti.

KONTROLA  
EFIKASNOSTI

Marketing *audit* ili revizija marketinga zapravo je analiza ciljeva, politike elemenata marketing-miksa, strategije marketinga, organizacije

MARKETING  
AUDIT

marketing-aktivnosti i ostvarenih poslovnih rezultata. Za razliku od ostalih pristupa gdje se uspoređuje ostvareno s planiranim, marketing-*auditom* se kritički preispituju prethodno navedene veličine, s tim da se utvrde eventualni problemi i način njihova rješavanja. Marketing-*auditom* cjelovito se kontroliraju sve marketing-aktivnosti, a ne samo one gdje se trenutno javljaju problemi. Tu metodu kontrole karakterizira sistematičnost, nezavisnost i periodičnost. Sistematičnost u pristupu je nužna jer se u obavljanju marketing-*audita* polazi od unaprijed definiranog postupka. Nezavisnost je neophodna, neovisno o tome da li reviziju provode unutarnji ili vanjski stručnjaci, a periodičnost obavljanja revizije omogućuje pravovremenu reakciju na uočene nedostatke.

**Treća faza kontrole marketing-aktivnosti** vezuje se za korektivne aktivnosti koje predstavljaju najkritičniji trenutak u cjelokupnom procesu marketing-kontrole. Korektivne aktivnosti poduzimaju se na temelju ocjene odstupanja ostvarenih rezultata poslovanja prema utvrđenim standardima u marketing-planu. Veličine koje se uspoređuju mogu biti kvalitativno i/ili kvantitativno izražene.

Kvantitativno se izražava u naturalnim i/ili financijskim pokazateljima, a mjerila se vezuju, kao što je već istaknuto, na prošle rezultate poslovanja, na rezultate poslovanja konkurencije ili na zacrtane ciljeve. Ako se kontrolom utvrde odstupanja koja utječu na uspješnost poslovanja, pristupa se istraživanju uzroka poremećaja. Rijetko se, naime, iz podataka na kojima se zasniva marketing-kontrola može utvrditi i uzrok poremećaja.

ISPRAVKE MARKETING AKTIVNOSTI

ISPRAVKE MARKETING AKTIVNOSTI provode se:

- modifikacijom standarda kontrole,
- modifikacijom marketing-miksa, strategije marketinga i organizacije marketing-aktivnosti.

MODIFIKACIJA MARKETING MIKSA, STRATEGIJE MARKETINGA I ORGANIZACIJE MARKETING-AKTIVNOSTI

U vezi s prvim tipom korektivnih aktivnosti činjenica je da pojedini standardi zbog promijenjenih uvjeta poslovanja s vremenom mogu biti teže ostvarljivi. Uzroci promijenjenih uvjeta mogu biti unutarnjeg ili vanjskog karaktera, a ta se mjerila ovisno o situaciji na tržištu kontrole korigiraju naviše ili naniže.

PROCES MARKETING KONTROLE

ISPRAVKE MARKETING-AKTIVNOSTI provode se modifikacijom elemenata marketing-miksa, strategija marketinga ili organizacije marketinga-aktivnosti, pri čemu se korektivne aktivnosti usmjeravaju na potpunu ili djelomičnu modifikaciju činitelja koji utječu na te promjene.

Proces marketing-kontrole ima i svoju vremensku dimenziju. Neke veličine iz plana kontroliraju se često i redovito, dok se druge kontroliraju rjeđe i/ili povremeno. Razlikuju se četiri vrste kontrola:

PROCES  
MARKETING  
KONTROLA

- godišnja kontrola
- kontrola profitabilnosti
- kontrola djelotvornosti
- strateška kontrola

Godišnja kontrola svodi se na kontrolu godišnjeg plana. Tu kontrolu obavlja uprava sa svrhom da se ispita jesu li ostvareni planirani godišnji zadaci. Za utvrđivanje rezultata i eventualnih odstupanja koriste se sljedeće metode: analiza prodaje, analiza udjela na tržištu, analiza odnosa prodaje i troškova, financijska analiza i istraživanje stavova kupaca.

GODIŠNJA  
KONTROLA

Kontrola profitabilnosti provodi se u cilju definiranja poslova kojima se ostvaruje dobit, a kojima gubitak. Profitabilnost se prati po proizvodima, kupcima, tržištu, distribucijskim kanalima i slično.

KONTROLA  
PROFITABILNOSTI

Kontrola uspješnosti provodi se sa svrhom da se procijeni efikasnost marketing- ulaganja i utjecaj izdataka za marketing. Ova kontrola provodi se provjerom uspješnosti i prodajne sile, ekonomske propagande, unapređenja prodaje i distribucije.

KONTROLA  
USPJEŠNOSTI

Strateška kontrola provodi se sa svrhom da se ustanovi koristi li gospodarski ili drugi subjekt na najbolji način mogućnosti tržišta, proizvoda i kanala distribucije.

STRATEŠKA  
KONTROLA

Kontrolom marketing-aktivnosti završava proces planiranja marketing-aktivnosti koji se, međutim, upravo zbog rezultata i efekata kontrole nastavlja s redefiniranjem sadržaja pojedinih faza procesa planiranja marketing-aktivnosti.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Planiranje marketing-aktivnosti odvija se na više razina. Najčešće su to razina uprave, razina srednjeg menadžmenta i operativna razina. Zamislite da planirate novi kolegij na fakultetu. Predložite strateški, taktički i operativni marketing-plan za kolegij.
2. Misija mora biti jedinstvena, usmjerena na potrošače, temeljena na kompetentnosti i realna. Potražite misije nekoliko gospodarskih i drugih subjekata i ocijenite zadovoljavaju li navedene kriterije.
3. Među mnogobrojnim internim činiteljima koji determiniraju jakost ili slabost gospodarskih i drugih subjekata najčešće su predmet obrade sljedeći: sadržaj misije, kultura organizacije, intelektualni kapital i financiranje. Izaberite jednu tvrtku i analizirajte njezine interne činitelje.
4. Marketing-stručnjaci mogu poduzeti akcije da se interne slabosti pretvore u jakosti i vanjske prijetnje u mogućnosti. Možete li navesti po jedan primjer svake od akcija?
5. Marketing-ciljevi mogu biti iskazani kao kvantitativni i kvalitativni. Koje biste vi kao dioničar, a koje kao inženjer u odjelu za istraživanje i razvoj preferirali? Obrazložite.
6. Navedite po jedan primjer za tržišno orijentirani cilj, cilj orijentiran na proizvod te cilj orijentiran na prodaju.
7. Kad proizvođač šampona za kosu namijenjenih mladim poslovnim ženama počne proizvoditi i deterdžente za posuđe, također namijenjene istoj skupini potrošača, prema Ansofu upotrebljava strategiju razvoja proizvoda. Što bi proizvođač šampona trebao napraviti da se može reći kako upotrebljava strategiju penetracije?
8. Strategijom razvoja tržišta gospodarski i drugi subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Do novih tržišta mogu doći putem: novog geografskog područja, nove ciljne skupine, odnosno segmenta, i novog kanala distribucije. Navedite primjere za svaki način.
9. Prema BCG matrici poslovi se dijele na zvijezde, krave muzare, upitnike i pse. Ako se niti jedan proizvod tvrtke ne nalazi među psima, smatrate li to potencijalnim problemom? Zašto? Kako bi u BCG matrica trebala izgledati da portfolio poslova bude dobar?
10. Savršeno oblikovane marketing-strategije i sve prethodne aktivnosti temeljene na široko provedenim istraživanjima i znanju njezinih autora nemaju vrijednost ako nisu provedive i ne stave se u akciju. Koji su kritični elementi pri implementaciji?

## INTERNET VJEŽBA: KRAŠ D.D.

Kraš, prehrambena industrija d.d. Zagreb, najveći je proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Kraš je uspješna tvrtka s više od devedeset godina tradicije i kvalitete koja u čitavoj svojoj povijesti iskazuje pozitivne poslovne rezultate.

<http://www.kras.hr>

Pitanja:

- 1) Koja je misija Kraša kao vodećeg hrvatskog proizvođača? Koje su prema tome glavne vrijednosti koje Kraš zastupa?
- 2) Koristeći model analize situacije, analizirajte interne činitelje koji utječu na situaciju Krašu.
- 3) Kad je Kraš izbacio novu marku proizvoda Dorina, koju je od Ansofovih strategija upotrijebio? Obrazložite.

**English** **Press materijali** **Kontakti** **Poslovni korisnici** **Newsletter** **Site map**

**Home** **O nama** **Kako poslujemo** **Proizvodi** **Prodavaonice Kraš** **Novosti / zanimljivosti** **Poslovne mogućnosti** **Dječji svijet**

**Anketa**  
Koji biste novi okus pokušali najviše isprobati u Kraševim Kvašticama (punjeno čajno pevo)?

jabuka  
 kokos  
 marelica  
 vanilja  
 višnja

**Naši proizvodi**

**Novosti**

- ▶ Uz Kraš slatki blagdani
- ▶ Dječji kalendar Kiki za 2005. godinu
- ▶ Rezultati nagradnog izvlačenja 4. (završnog) kruga nagradne igre
- ▶ Rezultati nagradnog izvlačenja 3. kruga nagradne igre
- ▶ Rezultati nagradnog izvlačenja 2. kruga nagradne igre

**Slika 54.**  
Web stranica tvrtke Kraš

IZVOR: [www.kras.hr](http://www.kras.hr) (03.01.05)



## INTERNET VJEŽBA: PLIVA D.D.

Plivino poslovanje započelo je prije više od 80 godina u mjestu Kaštel pored Karlovca. Iako je Pliva danas globalna kompanija, ponosi se time što je njezino sjedište u Hrvatskoj. Jedna je od rijetkih farmaceutskih tvrtki u svijetu koja je svojim pronalaskom originalnog lijeka, azitromicina, pridonijela boljoj kvaliteti života.

<http://www.pliva.com/hr>

Pitanja:

- 1) Koristeći model analize situacije, analizirajte eksterne činitelje koji utječu na situaciju u Plivi.
- 2) Koji su osnovni Plivini ciljevi u nadolazećem razdoblju? Presentira li Pliva na svojim web-stranicama uglavnom kvantitativne ili kvalitativne ciljeve?
- 3) Kako su, po vašem mišljenju, obzirom na broj proizvoda i tržišta na kojima Pliva djeluje organizirane njezine marketing-aktivnosti?

**Slika 55.**  
Web stranica  
tvrtke Pliva

The screenshot shows the Pliva website homepage. At the top, there is a dark blue header with the Pliva logo on the left, a language dropdown menu, and a 'PLIVA online' button. Below the header is a large banner with the Pliva logo and the text 'DOBRODOŠLI NA PLIVA.COM'. To the left of the banner is a vertical navigation menu with links: Naslovnica, O nama, Investitori, Press Centar, Proizvodi, HR, Posao i karijera, Zajednica, Suradnja, PLIVA u svijetu, and Kontakt. To the right of the banner is a section titled 'koje inovativnim proizvodima...' with a blue background. Below the banner is a section titled 'DOBRODOŠLI NA PLIVA.COM' with a background image of pills. To the right of this section is a 'promet dionica' section showing stock prices for London (LSE) and Zagreb (ZSE). Below the main news section is a 'načela poslovanja' section. To the right of the main news section is a 'dogadjaji' section. At the bottom of the page, there are two columns of news: 'ANESTEZIJA I POROD' and 'PLIVINA DONACIJA LIJEKOVA ZA STRADALE OD POTRESA I TSUNAMIJA U JUŽNOJ AZIJI'.

## SLUČAJ: ORGANIZACIJA MARKETINGA U PRIM BANCIMA<sup>135</sup>

Prije nekoliko mjeseci Union fond iz Engleske kupio je Prim banku u Hrvatskoj. Union fond angažirao je Jacka Barela, direktora sektora za marketing iz London bank u Engleskoj, da "snimi" situaciju na bankarskom tržištu Hrvatske, ali i u samoj Prim banci kako bi im kroz naredna dva tjedna mogao dati odgovor da li u predloženu novu organizacijsku shemu Prim banke uvesti sektor/odjel ili sl. za marketing ili angažirati marketinšku agenciju? Glavni ciljevi Union fonda su: a) rast dobiti uz maksimalno zadovoljenje potreba klijenata, b) promjena u strukturi klijentele, tj. orijentacija na poslovanje s građanima (*Retail banking*) cca 70-80% i poslovanje s institucijama (*Corporate banking*) cca 20-30% i c) povećanje udjela na bankarskom tržištu.

Iako rok za odgovor nije bio kratak, Jack se našao u neprilici budući da su odnosi na bankarskom tržištu Hrvatske sve složeniji, a raste i konkurencija. Uz to, Prim banka, bez obzira na svoje 20-godišnje poslovanje, pokriva samo područje zapadne Hrvatske i Dalmaciju, a njen udio na bankarskom tržištu iznosi svega 5%.

Prisjetio se svog članka o razvoju marketinga u bankarstvu kojim je pred 3 godine završio projekt "Bankarstvo u 20. stoljeću" (dodatak uz slučaj) i došao do zaključka da se primjena marketinga u bankama Hrvatske nalazi u fazi uvođenja. Uvođenje marketinga u banke karakterizira odgovornost marketing-menadžera najvišem rukovodstvu, što za posljedicu ima stvaranje velike udaljenosti u odnosu na operative dijelove banke, odnosno one dijelove koji obzirom na izravan kontakt ostvaruju s klijentima, bolje uočavaju potrebe i želje klijenata, a što ima za posljedicu otežavajući prodor marketing-strategija unutar bankovnog sustava.

Jack je shvatio da marketing u tržišnim uvjetima u bankarstvu Hrvatske mora postati imperativ i treba dobiti praktičnu vrijednost. U prošlosti je marketing više bio predmet dobrih namjera i vjerovanja, a manje praktična osnova za vođenje poslovanja.

Dakle, Jack je bio svjestan da bi se sadržaj marketinga trebao početi koristiti kao veza između tržišta i banke koja sudjeluje u stvaranju ponude i zadovoljenju zahtjeva obiju strana. Međutim, pitanje je da li marketing treba organizirati u sklopu organizacijske sheme Prim banke ili angažirati marketinšku agenciju? Ako bi marketing trebao biti u sklopu banke, koju vrstu organizacije bi trebalo uspostaviti?

<sup>135</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Rahela Aničić Čandrlić pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

### **Dodatak uz slučaj**

Dugo su banke bile isključivo djelatnici usluga. Nedostatak konkurencije s jedne strane, te postojanje različitih tržišnih mehanizama i povlastica s druge strane, bili su glavni uzrok administrativno-birokratske usmjerenosti banaka. Logika banaka počivala je na proizvodnoj orijentaciji, tj. na modelu koji je karakterizirao industrijske gospodarske subjekte u razdoblju masovne proizvodnje. Tu orijentaciju karakterizirala je nedovoljno specijalizirana ponuda usluga.

Prvi udarci na bankarski sustav javili su se ulaskom nefinancijskih institucija na tržište. S promjenama u makrookruženju banke su počele uviđati nemogućnost održavnja veza sa starim shemama i počele razvijati orijentaciju usmjerenu prodaji, težeći maksimalizaciji dobiti i povećanju broja klijenata. Marketing je bio kreiranje tržišta, tj. pretvaranje tržišta prodavatelja u tržište kupaca. Ovaj novi pristup doveo je u početku do prodajnih odjela ili odjela za kontakte s kupcima, koji su marketing koristili isključivo u obliku jake ekonomske propagande i unapređenja prodaje, što je omogućilo privlačenje klijenata, ali ne i stvaranje vjerne klijentele. Nadalje, formuliranim programima banke su mijenjale vlastite interese - od autoritativnog nastupa u ljubaznog ponuđača bankarskih usluga. Ovu fazu karakteriziralo je i otkrivanje domaćinstva kao ciljne skupine.

Posljednjih godina ulazak informatike u bankarski sustav označio je postupnu promjenu mentaliteta banaka, tj. s birokratsko-administrativnog u poduzetnički tip. Velike financijske institucije počinju ulagati značajna sredstva u *hardware*, a posebice u *software* kao temelj procesa postupne automatizacije bankarske aktivnosti. Istovremeno se u pojedine banke počinju uvoditi nove specijalizirane funkcije u organizacijsku strukturu, kao što su marketing, planiranje i kontrola upravljanja. Točnije, marketing se počinje tretirati kao "vođenje i usmjeravanje poslovne politike od strane tržišta".

Nadalje, banke počinju razvijati strategiju osvajanja tržišta, istražuju potrebe klijenata i koriste masovnu propagandu, orijentirane su na proizvod, prodajnu silu i inteziviranje kontakata s potrošačima. Dogodilo se to da je do sada prevladavajuća ekspanzionistička orijentacija banaka (pridobivanje novih kupaca ili skupine kupaca, ili kreiranje novih proizvoda te otvaranje novih podružnica) dovela do promjene u organizaciji marketinga. Dakle, marketing postaje značajan dio sustava za odlučivanje, čime je zapravo započela konkretna primjena marketinga u bankarstvu.

## SLUČAJ: USPOSTAVLJANJE KONTROLNOG SUSTAVA MARKETINGA U FARMACEUTSKOJ TVRTKI "JADRAN" - GALENSKI LABORATORIJ D.D. RIJEKA<sup>136</sup>

Gospođa Perić, voditeljica marketinga u brzorastućoj hrvatskoj farmaceutskoj tvrtki "Jadran" - Galenski laboratorij d.d. Rijeka, temeljito je proučavala mnoštvo izvještaja za svojim stolom. Upravo završeni sastanak Odbora za upravljanje proizvodnim portfoliom, između ostalog, otvorio je i pitanje nužno potrebne hitne reorganizacije funkcije marketinga te uspostavljanje novog kontrolnog sustava marketinga. Još donedavno organizacija funkcije marketinga bila je u samom začetku. Vrlo je brzo krenuo eksponencijalni rast tvrtke, te je usporedno s rastom poslovanja po načelu koncepcije marketinga rasla i potreba za reorganizacijom funkcije marketinga. Također, početno uspostavljeni kontrolni sustav marketinga, koji je pratio isključivo troškove usmjerene na oglašavanje proizvoda putem ekonomske propagande, više nije bio dovoljan da prati i uoči odstupanja od postavljenih ciljeva u cjelovitom procesu marketinga.

"Jadran" - Galenski laboratorij d.d. Rijeka je na tržištu prisutan od 1991. godine, a danas čini treću hrvatsku farmaceutsku tvrtku po proizvodnji te zauzima 2,5% tržišnoga udjela. Pored djelovanja na hrvatskom, prisutan je i na velikom broju inozemnih tržišta gdje putem tvrtke u svojem vlasništvu posluje u Sloveniji, Makedoniji, Srbiji i Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Rusiji i nekolicini drugih zemalja bivšega SSSR-a (slika 56).

Cjelokupno je poslovanje organizirano unutar tri strateške poslovne jedinice (SPJ-a ili SBU - *Strategic Business Unit*): SPJ lijekovi čine 60% prihoda



Slika 56.  
Proizvodi  
tvrtke JGL

IZVOR: [www.jgl.hr](http://www.jgl.hr) (03.01.05)

<sup>136</sup> Slučaj pripremila Elvedina Kežman, magistrandica, koordinator grupe proizvoda, "Jadran" - Galenski laboratorij d.d. Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

tvrtke, SPJ OTC proizvodi (*over the counter*; u slobodnom prijevodu: pomoćna ljekovita sredstva) donose 33% prihoda tvrtke, dok SPJ kozmetički proizvodi i sredstva opće namjene čine 7% prihoda. Strateške poslovne jedinice imaju zasebno postavljene strateške i taktičke ciljeve, a za njihovo se ostvarenje koriste zajedničkim snagama funkcijskih područja u tvrtki - proizvodnje, nabave, financija i računovodstva, marketinga i prodaje. Funkcije potpore poslovanju (funkcija strateškog upravljanja i funkcija kontrolinga) definirane su na korporativnoj razini. Jednom riječju, radi se o matičnoj organizacijskoj strukturi. Tvrtke koje posluju na inozemnom tržištu funkcioniraju u prvom redu kao prodajne podružnice - profitni centri - s vlastitom organiziranom funkcijom prodaje i marketinga (uključujući i prodajnu silu) te potrebnim skladišnim i financijskim službama. Usporedno s promjenom organizacijske strukture tvrtke mijenjala se i organizacija funkcije marketinga, koja u ovom trenutku uključuje voditeljicu marketinga te četiri *product managera*, odnosno koordinatora skupina proizvoda. Koordinatori su odgovorni za 4 homogene skupine proizvoda, a njihova se odgovornost odnosi na funkcioniranje procesa od razvijanja ideje za proizvod do kraja njegova životna vijeka. Takav je oblik organizacije službe marketinga koordinator skupine proizvoda postavio na ključno mjesto odgovornosti tržišne uspješnosti proizvoda, jer su isti odgovorni za cjelokupan proces marketing-planiranja, implementacije i realizacije po proizvodima. Prodajna snaga na terenu, koja uključuje stručne suradnike iz područja farmacije i liječnike koji su zaduženi za promocijsko-prodajne aktivnosti prema ciljnom tržištu ljekarni i liječnika, također su dio funkcije marketinga.

Polovica se prihoda tvrtke ostvaruje prodajom na domaćem te jednako toliko na inozemnom tržištu. Prodaja u Hrvatskoj odvija se putem posrednika - veleprodajera (većinom su to veleprodajeri te manjim dijelom veleprodaja). Prodajni se ciljevi definiraju za svako tržište uvažavajući specifičnosti tržišta, a zatim se definiraju ciljevi prema regionalnim distributerima za veleprodajerski ili trgovački dio posla. Ciljevi se određuju na dvije razine, ovisno o vremenskom razdoblju za koje se postavljaju - strateški se ciljevi određuju za tržište za vremensko razdoblje od deset godina, dok se taktički ciljevi postavljaju godišnje, a ovisno o trenutačnim potrebama i polugodišnje, kvartalno i mjesečno.

Rezultati prodaje prate se prema:

1. skupinama proizvoda: lijekovi (bez recepta i lijekovi na recept), OTC proizvodi, medicinski proizvodi, kozmetički proizvodi i sredstva opće namjene,
2. prodaji svakog proizvoda unutar skupine proizvoda,

3. tržištima,
4. regijama unutar tržišta (za tržište Hrvatske).

Na temelju regionalnih planova prodaje vrši se i praćenje prodajnih rezultata, kao i nagrađivanje stručnih suradnika u prodaji te definiranje uvjeta prodaje (rabati) prema ključnim kupcima po regijama.

Na taktičkoj se razini marketing-aktivnosti za određeni proizvod (ili homogenu skupinu proizvoda) definiraju u marketing-planu (slika 57). Isti obuhvaća sve relevantne odrednice marketing-miksa za proizvod, odnosno u njemu se definiraju karakteristike proizvoda, ciljno tržište, željeno pozicioniranje proizvoda, cijena, politika promocije te određuju kvantitativni parametri uspješnosti na godišnjoj razini: željena razina prodaje, tržišni udio i nivo planiranih ulaganja u marketing. Ono što se u fazi definiranja strategije dogovorilo (postavljeni marketing-ciljevi za proizvod, definirana strategija pozicioniranja proizvoda), u fazi implementacije definira se u obliku marketing-spleta za proizvod na godišnjoj razini i prema tome se organiziraju marketing-napori (faza implementacije).

Uobičajeno je da se na razini poslovne godine analiziraju:

- prodaja naturalno i financijski,
- razina ulaganja u marketing (marketing-troškovi),
- tržišna pozicija proizvoda putem tržišnog udjela,
- razina ostvarene dobiti po proizvodu nakon odbitka proizvodne cijene, ulaganja u marketing te cijene rada stručnih suradnika u osobnoj prodaji.

Svi su navedeni pokazatelji kvantitativni, dok se kvalitativni pokazatelji (npr. razina zadovoljstva potrošača) ne prate. Godišnji je marketing-plan i jedini standard provedbe marketinga.

Usporedno s rastom tvrtke rasla je i mijenjala se njena organizacijska struktura. Sad je trebalo pratiti novozacrtane korporacijske i marketing-strategije te ostvariti novopostavljene organizacijske ciljeve. Ponovno se razmatrala vizija i postojeća misija tvrtke koja se očitovala u usmjerenju na dva vitalna područja ljudskoga života: zdravlje i ljepotu, a sve u cilju zadovoljenja regionalnih, te šire i globalnih težnji.

Gospođi Perić novi se zadatak činio vrlo izazovnim. Logičnim se činilo prije definiranja novog kontrolnog sustava krenuti s analizom poslovnih procesa u tvrtki kako bi se jednoznačno odredio i proces marketinga. Brojna su pitanja navirala: kako ponovno organizirati funkciju marketinga da se marketing i korporacijski ciljevi u potpunosti ostvare? Kako organizirati prodajnu silu na terenu - da li je promatrati dijelom

**Slika 57.**  
Proizvodi  
tvrtke JGL



IZVOR: www.jgl.hr (03.01.05)

funkcije marketinga ili prodaje? Kako organizirati marketing-napore na inozemnim tržištima, a adekvatno ih pratiti iz centrale?.

Trebalo je uspostaviti novi kontrolni sustav marketinga koji bi obuhvaćao uspostavljanje novih standarda izvedbe marketinga i imao

moćnost praćenja ostvarenih rezultata, s prethodno ustanovljenim standardima da bi se u slučaju odstupanja mogle poduzeti korektivne akcije ili pak revidirati postavljeni ciljevi. Uspješnost uspostave takva kontrolnog sustava marketinga bit će mjerena putem dva parametra - vrijednosti outputa tvrtke u mjerilima profitabilnosti te putem ostvarenog zadovoljstva potrošača. U krajnjoj je instanci osnovna svrha procesa kontrole poboljšanje, odnosno redizajniranje procesa marketinga. Takav je kontrolni sustav marketinga trebao biti integralnim dijelom kontrolnoga sustava tvrtke.

Gospođa je Perić u dizajniranju novog kontrolnog sustava marketinga pažljivo razmatrala i sljedeće činjenice:

karakteristike proizvoda unutar prodajnog portfolia proizvoda u znatnoj se mjeri razlikuju obzirom na njihovo ciljno tržište

- Financijski izvještaji dijelom su prilagođeni potrebama provedbe marketinga, a pružaju mogućnost analize prodaje po kupcima, analizu naplate potraživanja, dospjeće dugovanja.
- Sustav revizije marketinga ne postoji. Od unutarnjih sustava kontrole marketinga postoji: praćenje realizacije marketing-aktivnosti definiranih godišnjim marketing-planovima; praćenje prodaje, troškova i dobiti po tržištima, regijama i kupcima; praćenje profitabilnosti proizvoda; praćenje profitabilnosti strateških poslovnih jedinica; praćenje realizacije troškova marketinga koji obuhvaćaju troškove marketing-kampanje i trošak osobne prodaje - rada stručnih suradnika u izravnoj prodaji na terenu.
- Tvrtka nema razvijeni marketing-informacijski sustav; istraživanje tržišta ne provodi se na kontinuiranoj osnovi. Od eksternih se istraživanja prate istraživanja s područja učinkovitosti oglašavanja i svjesnosti o proizvodu.

- Središnji je izvor podataka o proizvodu godišnji marketing-plan, koji sadrži sve relevantne podatke o proizvodu, tržištu, konkurentima za tekuću godinu te podatak o povijesnoj prodaji.
- Tvrtka redovito prati prodaju konkurentskih proizvoda te udio vlastitih proizvoda na tržištu.
- Pod troškovima marketinga podrazumijevaju se troškovi provođenja marketing-kampanja (troškovi ekonomske propagande) i troškovi prodajnog osoblja (osobna prodaja) po jednom promocijskom ciklusu. U izračunu profitabilnosti proizvoda na stranu inputa pribrajaju se i troškovi samoga proizvoda (cijena koštanja proizvodnje - sirovina, rad i ambalaža).

Gospođa Perić otvorila je novu stranicu u svom rokovniku te redom navela zadatke koji joj predstoje u dizajniranju novog kontrolnog sustava marketinga tvrtke. Morala je definirati novu organizaciju funkcije marketinga koja će adekvatno pratiti sva tržišta, te kvalitetno obuhvatiti i stratešku i taktičku razinu poslovanja. Zadaci su sljedeći:

1. Dizajnirati marketing-informacijski sustav za prikupljanje i širenje marketing-informacija. Pomognite joj u definiranju temeljnih podataka koje bi istraživanjem trebalo prikupljati.
2. Pored marketing-plana, postaviti nove standarde provedbe marketinga koristeći se *benchmarkingom*. Pored kvantitativnih, uvesti i kvalitativna mjerila izvedbe marketinga.

Obzirom da je proces analiziranja poslovnih procesa u tvrtki bio pri kraju, rok od 6 mjeseci za uvođenje novoga kontrolnog sustava marketinga gospođi Perić činio se vrlo realnim.





ANALIZA DINAMIKE  
TRŽIŠTA

### III. ANALIZA DINAMIKE TRŽIŠTA

U središtu je zanimanja marketinga zadovoljavanje potreba potrošača koje se iskazuju na tržištu. Bez razumijevanja tržišta i potrošača koji djeluju na tržištu bilo bi otežano, pa čak i nemoguće, stvoriti ponudu u vidu marketing-miksa koja će zadovoljiti te potrebe. Na tržištu djeluju dvije vrste potrošača: potrošači proizvoda široke potrošnje i potrošači proizvoda proizvodne potrošnje ili industrijski potrošači.

Pod tržištem se podrazumijeva skupina pojedinaca ili gospodarskih i drugih subjekata (profitnih i neprofitnih) koji imaju potrebu za određenim proizvodima te raspoložu sposobnošću, željom i mogućnošću da nabave taj proizvod. Razlikuju se dvije vrste tržišta: tržište potrošača i tržište gospodarskih i drugih subjekata ili industrijsko tržište.

VRSTE  
TRŽIŠTA

Potrošači proizvoda široke potrošnje često se nazivaju krajnji ili finalni potrošači. To su pojedinci ili skupine pojedinaca te članovi domaćinstava koji kupuju proizvode za vlastitu upotrebu, odnosno da bi zadovoljili svoje potrebe ili potrebe svoga domaćinstva.

Ti potrošači kupuju proizvode da bi ih potrošili ili imali korist. Oni ne kupuju da bi s tim proizvodima ostvarivali dobit. Upoznati potrošače znači ustvari upoznati njihovo ponašanje. Ponašanje potrošača određeno je procesom donošenja odluka o kupnji i utjecajem dviju skupina činitelja na taj proces psiholoških i društvenih. Ponašanje potrošača predmet je razmatranja u točki 5.

Potrošači proizvoda proizvodne potrošnje ili industrijski potrošači su potrošači koji kupuju proizvode za daljnju prodaju, za izravnu upotrebu u proizvodnji drugih proizvoda ili za korištenje u obavljanju svakodnevnog posla. To su razne proizvodne tvrtke, ali i tvrtke koje se bave trgovinom, ustanove kao npr. fakulteti, državne agencije i udruge građana poput sportskih klubova, stručne udruge i slično. Ti potrošači djeluju na tržištu koje se naziva poslovnim tržištem, a u anglosaksonskoj literaturi najčešće naziva industrijskim, dok se u novije vrijeme naziva *business to business* (B2B) ili poslovnim tržištem. Ponašanje potrošača na tim tržištima ima čitav niz specifičnosti i u bitnim se elementima razlikuje od potrošača proizvoda široke potrošnje. Iz tih se razloga u točki 6. analiziraju poslovna tržišta i ponašanje potrošača koji djeluju na tim tržištima.

## 5. ANALIZA TRŽIŠTA I PONAŠANJE POTROŠAČA

### CILJEVI

- Objasniti zašto marketing-stručnjaci moraju razumjeti ponašanje potrošača.
- Identificirati i razumjeti utjecaj društvenih (vanjskih) činitelja na ponašanje potrošača.
- Identificirati i razumjeti utjecaj psiholoških (internih) činitelja koji utječu na ponašanje potrošača.
- Utvrditi karakteristike pojedinih faza procesa donošenja odluke o kupnji.
- Analizirati četiri vrste procesa kupnje.

## 5.1. PONAŠANJE POTROŠAČA PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE

Mnogi gospodarski subjekti djeluju na tržištu proizvoda široke potrošnje. Na tom tržištu nude se proizvodi široke potrošnje za osobnu upotrebu ili upotrebu u domaćinstvu, kao npr. odjevni predmeti, namještaj za stanove, prehrambeni proizvodi i slično. Potrošači na tom tržištu su fizičke osobe koje nabavljaju proizvode široke potrošnje za vlastitu uporabu i/ili nabavljaju za potrebe svoje obitelji, odnosno domaćinstva. Potrošači na tržištu proizvoda široke potrošnje su u pravilu i potrošači ili korisnici tih proizvoda. U daljnjem tekstu, zbog jednostavnosti izražavanja, koristit će se pojam potrošač, odnosno potrošači.

Tržište je proizvoda široke potrošnje fragmentirano tržište, odnosno tržište koje je podijeljeno u manje tržišne segmente. Potrošači na tom tržištu često i naglo mijenjaju svoje ukuse i preferencije. To daje dinamiku i stvara takvu situaciju na tržišta u kojoj su marketing-stručnjaci prisiljeni kontinuirano ispitivati i provjeravati potrebe i želje potrošača. Međutim, nije dovoljno samo spoznati potrebe i želje i stvoriti proizvod kojim se te potrebe i želje mogu zadovoljiti, već je ključno da se takav proizvod pojavi prije i kvalitetnije negoli kod konkurenata (slika 58).



IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

TRŽIŠTE  
PROIZVODA  
ŠIROKE  
POTROŠNJE

POTROŠAČI  
NA TRŽIŠTU  
PROIZVODA  
ŠIROKE  
POTROŠNJE

**Slika 58.**  
Potrošač nakon  
kupnje

FRAGMENTIRANO  
TRŽIŠTE

Tako npr. tvrtka JLG (<http://www.jgl.hr>), čije je poslovanje usmjereno na dva vitalna područja ljudskih potreba - zdravlje i ljepotu, redovito inovira svoju ponudu na osnovi istraženih potreba i želja potrošača. Nedavni uspjeh vezan je za proizvod Aqua Maris (<http://www.aqua-maris.com>).

Aqua Maris je sprej za nos koji sadrži 30 ml izotonirane morske vode iz Jadrana koja je bogata natrijem, magnezijem, kalcijem, klorom, sulfatima i bikarbonatima. Pored tih glavnih sastojaka sadrži razne minerale u



IZVOR: [www.stranica.com](http://www.stranica.com) (03.01.05)

**Slika 59.**  
Aqua Maris  
uspješni  
proizvod  
tvrtke JGL

tragovima (bakar, mangan, selen, cink...), inače prijeko potrebne organizmu. Prirodno je bogatstvo Jadranskoga mora pretočeno u proizvod Aqua Maris koji podržava fiziološki status sluznice nosa, a prikladan je svakoj dobnoj skupini (dojenčadi, djeci mlađe i školske dobi, odraslima te starijim osobama) (slika 59).

PONAŠANJE  
POTROŠAČA

Za postizanje navedenog nužno je izučavati ponašanje potrošača, tj. analizirati koji su utjecajni činitelji koji motiviraju na opredjeljivanje za jedan ili drugi proizvod i u koje su faze procesa odlučivanja uključeni. Dakle, marketing su stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima u potrazi za spoznajama o ponašanju i načinu donošenja odluka o kupnji, jer jedino kombinacija znanja o potrebama, željama i ponašanju potrošača stvara osnovu za uspješno poslovanje.

SPOZNATI  
POTROŠAČE

Spoznati potrošače znači utvrditi njihov način reagiranja, i to upravo u procesu kupnje. Traže se odgovori na pitanja kao na primjer: zašto pojedini potrošači reagiraju kao inovatori, a drugi kao sljedbenici, kako se ponašaju potrošači kada kupuju proizvod, zašto su potrošači vjerni pojedinoj marki proizvoda ili često mijenjaju marku proizvoda, kome se potrošač obraća za informacije prije kupnje i druga pitanja.

**Slika 60.**

Odabiranje  
odjevnog  
predmeta



KARAKTERISTIKE  
POTROŠAČA  
PROIZVODA  
ŠIROKE  
POTROŠNJE

CRNA KUTIJA

Da bismo odgovorili na ta i druga pitanja nužno je spoznati karakteristike potrošača i njegovo ponašanje prilikom kupnje. Karakteristike potrošača proizvoda široke potrošnje pod utjecajem su više vanjskih i unutrašnjih promjenljivih veličina koje potiču potrošače na aktivnost. Niz vanjskih promjenljivih veličina čine input za tzv. "crnu kutiju". "Crna kutija" ustvari predstavlja razum potrošača, koji je pod utjecajem više činitelja na osnovi kojih potrošač donosi odluke u kupnji. Kao *output* "crne kutije" javlja se reakcija potrošača, koja se pojednostavljeno svodi na "kupiti ili ne kupiti" proizvod.

Reakcije potrošača posljedica su stavova koje potrošači zauzimaju tijekom procesa kupnje na koji djeluje više vanjskih i unutarnjih činitelja (slika 60).

VANJSKI I  
UNUTARNJI  
ČINITELJI

Vanjski činitelji određuju društveni profil potrošača, a unutarnji činitelji definiraju psihološki profil potrošača. Na proces kupnje utječe i kombinacija elemenata koji čine ponudu gospodarskog subjekta: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Ta kombinacija elemenata naziva se marketing-miks i on potiče potrošače na određenu reakciju pozitivnu koja

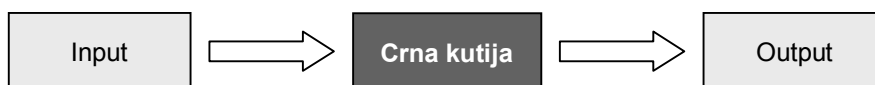
IZOVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com)  
(03.01.05)

rezultira kupnjom ili negativnu koja rezultira odustajanjem od kupnje određenog proizvoda.

Model "crne kutije" o ponašanju potrošača temelji se na radu psihologa Kurta Lewina<sup>168</sup> koji je široko prihvaćen i interpretiran u znanstvenoj literaturi. U literaturi se ističu i drugi modeli ponašanja potrošača, a među njima posebno model čiji su autori Howard i Sheth<sup>169</sup> te Engel, Blackwell i Miniard<sup>170</sup>.

MODEL  
CRNE  
KUTIJE

Model "crna kutija" široko je prihvaćen za objašnjenje reakcija potrošača koje se događaju u njegovoj "glavi" i koje imaju utjecaja na njegovo ponašanje u procesu kupnje. Upravo zbog nepoznanica koje se događaju u "glavi" potrošača uveden je termin "crna kutija" (shema 29).



**Shema 29.**  
Model  
"crna kutija"

IZVOR: prilagođeno prema McCarthy, E.J. - Perreault, W.D.Jr.: Basic Marketing, A Managerial Approach, Irwin, Chicago, 1990., str. 170.

Input u modelu predstavlja sve utjecajne veličine i događaje koji stimuliraju određeno ponašanje potrošača. To se najčešće povezuje s marketing-mixom, odnosno ponudom gospodarskog subjekta koja djeluju na tržištu potrošača.

INPUT

Tako npr. drogerije u sastavu tvrtke DM (<http://www.dm-drogeriemarkt.hr>) potrošačima nude razne proizvode za njegu lica i tijela. Akcijska prodaja tijekom kolovoza 2004. godine tako je po sniženim cijenama ponudila više proizvoda, kao što su boje, šamponi i gel za kosu, krema protiv bora, zubne paste, deterdženti, omekšivači i drugo. Takav je potez DM-a izazvao pažnju kod potrošača i potaknuo na kupnju, što je rezultiralo znatnim povećanjem prodaje. "Crna kutija" ustvari je mentalni sklop pojedinog potrošača, odnosno ukupnost utjecaja više činitelja i procesa donošenja odluka. Karakteristike tih činitelja i procesa donošenja odluka raspravlja se u nastavku.

Output je reakcija potrošača na stimulanse iz okruženja i utjecaj činitelja i procesa u "crnoj kutiji". Oni se svode na stvaranje mišljenja ili stavova o nekoj ponudi, te ovisno o tome odustajanje od kupnje ili poduzimanje aktivnosti za nabavku traženog proizvoda.

OUTPUT

<sup>168</sup> Lewin, K.: A Dynamic Theory of Personality, McGraw Hill, New York, 1935.

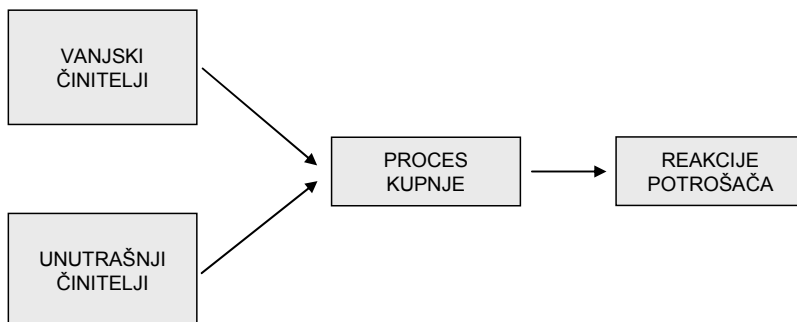
<sup>169</sup> Howard, J.A. – Sheth, J.N.: The Theory of Buyer Behaviour, John Wiley, New York, 1969.

<sup>170</sup> Engel, J.F. – Blackwell, R.D. – Miniard, P.W.: Consumer Behaviour, 6th ed., The Dryden Press, New York, 1990.

MODEL  
PONAŠANJA  
POTROŠAČA  
PROIZVODA  
ŠIROKE  
POTROŠNJE

Uvažavajući navedeni pristup na shemi 30 prezentira se model ponašanja potrošača proizvoda široke potrošnje. U središtu je modela proces donošenja odluka na koji djeluju vanjski i unutarnji činitelji. Rezultat navedenih utjecaja manifestira se kroz reakciju potrošača. Navedeni model okosnica je za daljnju raspravu koja je organizirana tako da se prethodno elaboriraju vanjski činitelji, zatim unutarnji činitelji, proces kupnje i vrste procesa kupnje.

**Shema 30.**  
Ponašanje  
potrošača  
proizvoda  
široke  
potrošnje



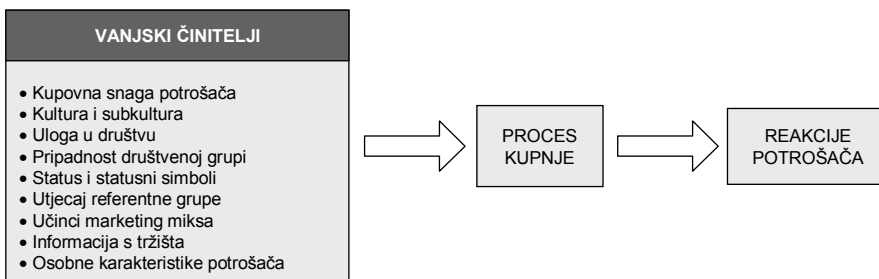
## 5.2. UTJECAJ VANJSKIH ČINITELJA NA PONAŠANJE POTROŠAČA

Na potrošača, odnosno njegovu reakciju i ponašanje, djeluje čitav niz vanjskih i unutarnjih činitelja. Marketing su stručnjaci zainteresirani spoznati koliki i kakav je utjecaj pojedinih činitelja na ponašanje potrošača, jer će se s tim znanjem brže i djelotvornije prilagoditi potrebama i ponašanju potrošača.

VANJSKI  
ČINITELJI

U ovom dijelu raspravljat će se o utjecaju vanjskih činitelja, poput kupovne snage, kulture, društvenih činitelja, informacija s tržišta o marketing-mixu gospodarskog subjekta koji djeluje na tržištu, demografskih i drugih osobnih karakteristika potrošača (shema 31).

**Shema 31.**  
Utjecaj vanjskih  
činitelja na  
ponašanje  
potrošača



**Kupovna snaga potrošača.** Najzanimljiviji utjecaji na ponašanje potrošača dolaze iz ekonomije, jer ekonomska situacija u zemlji, kao i ekonomsko stanje pojedinca, umnogome definira ponašanje potrošača. Iz tih su razloga marketing-stručnjaci zainteresirani za izučavanje stope inflacije, kretanje cijena, visine kamatnih stopa, kretanje nezaposlenosti, mogućnosti dobivanja kredita, ali u kontekstu utjecaja kojima ti trendovi, pojave i činjenice utječu na potrošače. Navedene i druge veličine iz ekonomskog okruženja imaju utjecaja na kupovnu snagu potrošača i njegovu spremnost da ulazi u proces razmjene, tj. kupnju.

KUPOVNA  
SNAGA  
POTROŠAČA

Za mnoge gospodarske subjekte koji djeluju npr. u djelatnostima proizvodnje namještaja, odjevnih predmeta i sličnim djelatnostima, od interesa je spoznati prosječnu visinu dohotka koji potrošačima ostaje na raspolaganju kada podmiri poreze i doprinose. Po tom parametru mogu procijeniti spremnost potrošača da kupuju njihove proizvode.

PROSJEČNA  
VISINA  
DOHOTKA

Za gospodarske subjekte koji proizvode ili trguju luksuznijim proizvodima značajno je spoznati koliki je ostatak dohotka potrošača nakon što su podmirili sve poreze i doprinose i nabavili osnovne osobne potrepštine i podmirili redovite izdatke za domaćinstvo.

OSTATAK  
DOHOTKA

Većina potrošača ima problema ostvariti prihode koji omogućavaju normalni život, dok manji broj njih ima takva primanja koja im omogućuju visok standard i kupnju modnih artikala ili odlaske na skupa putovanja.

Za goste koji mogu izdvojiti za krstarenje Jadranom turistička agencija Katarinaline (<http://www.katarina-line.hr>) nudi nezaboravnih sedam dana krstarenja. Iz Katarinaline poručuju potencijalnim gostima da "...kapetan i posada (posebno kuhar) brinu o vama. Vama preostaje samo kupanje, sunčanje, lješkarenje ili istraživanje kristalnoplavih dubina Jadrana. Svake večeri možete kušati specijalitete u restoranima nove luke ili se upustiti u otkrivanje starih crkava i povijesnih zanimljivosti otoka."<sup>171</sup>

Hrvatska u pripremama za ulazak u Europsku uniju treba pokrenuti radikalnu poreznu reformu i težiti smanjivanju broja poreznih razreda. Navedeno će imati izravan utjecaj na potrošače jer će se njihovim određenim skupinama smanjiti, a drugima povećati porez i na taj način ostajati više, odnosno manje za potrošnju.

Promjene u oporezivanju dohotka bitno utječu na kupovnu snagu i na toj osnovi na ponašanje i reakciju potrošača.

OPOREZIVANJE  
DOHOTKA

**Kultura potrošača.** Kultura determinira način na koji se razmišlja, reagira i općenito utvrđuju stavovi i vjerovanja. Kultura, odnosno kulturno okruženje u kojem žive pojedini potrošači, najčešće se definira kao ukupnost simbola i ostvarenja stvorenih u određenom društvu,

KULTURA  
POTROŠAČA

<sup>171</sup> <http://www.katarina-line.hr> (06.11.2004.)



STATUS  
DRUŠTVENE  
SKUPINE

koji se prenose iz generacije na generaciju kao ograničenja i regulatori ponašanja društvenog bića.<sup>172</sup> To je način življenja koji razlikuje jednu skupinu ljudi od druge skupine. Svaka društvena skupina ima svoj status, a status društvene skupine određen je nizom elemenata, kao na primjer raspoloživošću prihoda, stilom života, obrazovanjem, podrijetlom i slično.

SUPKULTURA

Kulturu se često može prostorno locirati i vezati za jednu regiju ili državu. Tako npr. u Kini ljudi na jelovniku imaju pse, i to kao specijalitet, ili u Indiji štakore. Za Europljane je nepojmljivo navedene životinje imati na jelovniku, iako se recimo u Hrvatskoj prodaje konjsko meso, a poznati su i ćevapčići od konjskog mesa kod Smrekara u Rijeci. Za Amerikance je neprihvatljivo na jelovniku imati konjsko meso. Nizom primjera moguće je argumentirati da se potrošači razlikuju, a jedno je od izvorišta te razlike kultura. Unutar svake kulture postoji supkultura koju čini skupina ljudi koja se razlikuje od drugih skupina, iako pripadaju istoj kulturi. Tako bi se npr. za Hrvatsku moglo zaključiti da na kulturu dominantan utjecaj ima rimokatolička religija, jer se veliki broj Hrvata izjašnjava kao katolici, pa je čak apostolski nuncij nadbiskup Francisco-Janiver Lozano ustvrdio da je "Hrvatska danas najkatoličkija zemlja u Europi"<sup>173</sup>. Međutim, Dalmatinci se kao posebna skupina umnogome razlikuju od Slavonaca. Ovdje se spominje samo hrana koja se kod jednih temelji na mediteranskoj kuhinji s dominacijom povrća i ribe, a druga je kontinentalna, s dominacijom mesa.

Kultura potrošača po svojoj prirodi spada u vanjske činitelje i od posebnog je značenja za marketing-stručnjake, jer njen utjecaj umnogodefinira ponašanje potrošača. Neuvažavanje kulture kao vanjskog činitelja izvor je problema, dok se njezinim uvažavanjem otvaraju mogućnosti primjerenijeg uvažavanja i prilagođavanja potrebama i ponašanju potrošača.

KULTURNE  
VRIJEDNOSTI

U tablicama 18., 19. i 20. prikazane su neke od kulturnih vrijednosti koje utječu na ponašanje potrošača i pomažu marketing-stručnjacima da definiraju i predvide ponašanje potrošača. Te su vrijednosti u navedenom prikazu iskazane kao razlike u vrijednostima u vezi s odnosima među osobama, društvenim vrijednostima i vrijednostima vezanim za orijentaciju pojedinih osoba.

Tako npr. neke kulture ne prihvaćaju individualizam i isticanje pojedinca, što je posebno izraženo u istočnim zemljama, dok drugi, posebno u zapadnim zemljama, više vrednuju individualne vrijednosti.

<sup>172</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 195.

<sup>173</sup> Frlan, I. – Hebrang, A.: Pa nismo mi baš katoličkiji od Poljske, Novi list, 29. srpnja 2004., str. 4.

Vrijednosti vezano za odnose među osobama	
Individualno-kolektivno	Da li kultura plasira više vrijednosti na individualne aktivnosti i inicijative ili na kolektivne aktivnosti i skladnosti?
Odrasli-djeca	Obiteljski život je organiziran prvenstveno da zadovolji potrebe djece ili potrebe odraslih?
Muško-žensko	Da li je društvena snaga prvenstveno na muškarcu ili ženi?
Konkurencija- kooperacija	Da li netko ostvari uspjeh tako da nadmažuje druge ili u suradnji s njima?
Mladi-stari	Da li je mudrost i prestiž dodjeljena mladim ili starijim članovima društva?

**Tablica 18.**  
Kulturne vrijednosti – vrijednosti vezano za odnose među osobama

IZVOR: Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 203. prema Hawkins, D.I. – Best, R.J. – Coney, K.A.: Consumer Behavior: Implication for Marketing Strategy, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Homewood, Illinois, 1989., str. 50.

Društvene vrijednosti	
Higijena	Do koje razine je higijena prisutna iznad minimuma potrebnog za zdravlje?
Sposobnosti - status	Da li je sustav nagrađivanja temeljen na sposobnostima karakteristikama ili na nasljednim činiteljima kao obitelj i društvena klasa?
Tradicija-promjene	Da li postoje kulturne vrijednosti ili tradicionalni modeli ponašanja više ili manje u odnosu na novi i inovirani način reagiranja?
Preuzimanje rizika-sigurnost	Da li su oni koji preuzimaju rizik gubitka pozicija kako bi ostvarili nove uspjehe i ostvarili više ciljeve cjenjeni više ili manje od onih koji ne preuzimaju takav rizik?
Rješavanje problema-fatalizam	Da li su ljudi poticani da rješavaju problem ili su usmjereni na situacije «biti ili ne biti»?
Priroda	Da li je priroda tretirana kao nešto čemu se treba diviti ili kao prepreka koju treba preskočiti?

**Tablica 19.**  
Kulturne vrijednosti – društvene vrijednosti

IZVOR: Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 203. prema Hawkins, D.I. – Best, R.J. – Coney, K.A.: Consumer Behavior: Implication for Marketing Strategy, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Homewood, Illinois, 1989., str. 50.

**Tablica 20.**  
Kulturne  
vrijednosti  
samousmjerava-  
juće vrijednosti

Samousmjeravajuće vrijednosti	
Aktivno-pasivno	Da li je veća fizička aktivnost vrednovana više ili manje u odnosu na manju fizičku aktivnost?
Materijalizam-nematerijalizam	Koliki se značaj pridaje stvaranju materijalnog bogatstva?
Naporan rad-odmaranje	Da li je osoba koja radi intenzivnije cjenjena više ili manje u odnosu na drugu koja to ne čini?
Odgajanje zadovoljstva - trenutno zadovoljstvo	Da li su ljudi poticani da štede za «starost» ili da žive za «danas»?
Tjelasna zadovoljstva - abstinencija	Do koje razine su prihvatljiva tjelesna zadovoljstva kao što je seksualna aktivnost?
Humor-ozbiljnost	Da li se život doživljava kao strogo definirana pravila ponašanja ili se životu pristupa ležerno?

IZVOR: Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 203. prema Hawkins, D.I. – Best, R.J. – Coney, K.A.: Consumer Behavior: Implication for Marketing Strategy, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Homewood, Illinois, 1989., str. 50.

ULOGA U  
DRUŠTVU

**Uloga u društvu.** Svaka odluka koju donese potrošač rezultat je utjecaja koji dolazi od uloge koju pojedinac ima u društvu, društvenog sloja, referentnih skupina kojima pripada i statusa<sup>174</sup>.

DRUŠTVENI  
UTJECAJI

Ulogu u društvu definiraju društveni utjecaji koje pojedinac ima u društvu. Društveni utjecaji definiraju i skup aktivnosti koje su s tim povezane, uključujući i odluke o kupnji. U okviru skupa aktivnosti prihvaćaju se pravila ponašanja koja su društveno prihvatljiva. Svaki pojedinac preuzima više uloga u društvu od uloge demokratski

**Slika 61.**  
Izdanja  
tvrtke  
Mate



IZVOR: www.mate.hr (03.01.05)

orijentiranog građanina, dobrog roditelja i vrijednog studenta, do tolerantnog susjeda itd. To je, kako navodi Keegan, oblik socijalizacije i s marketing su aspekta uloge u društvu značajne, jer svaka uloga nosi sa sobom skupinu aktivnosti koje se odnose na neki proizvod.<sup>175</sup> Tako npr. studenti plaćaju studij,

<sup>174</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 206-208.

<sup>175</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 206-208.

i to ako studiraju prema kriteriju "vlastitih potreba" ili ako "studiraju uz rad". Zbog svog studija kupuju knjige, odjeću, troše na prijevoz i slično. Marketing su stručnjaci zainteresirani i za proučavanje navedene društvene uloge studenata. S obzirom da su sveučilišni udžbenici proizvod za čiji plasman brinu izdavačke kuće, to će marketing-stručnjak iz izdavačke kuće Mate (<http://www.mate.hr>) pažljivo analizirati i uvažavati studente i njihovu ulogu u društvu. Mate je izdavač koji vrlo uspješno prevodi udžbenike inozemnih autora, u pravilu američkih, i plasira ih na hrvatsko tržište i tržište susjednih zemalja. Na taj je način studentima na raspolaganju literatura koju koriste i njihove kolege na američkim sveučilištima (slika 61).

**Društveni sloj.** Svako društvo podijeljeno je u više društvenih slojeva. Društveni je sloj ustvari homogena skupina ljudi koji dijele iste interese, vrijednosti i ponašanja<sup>176</sup>. Pripadanje i rangiranje određenom društvenom sloju čini se prema različitim kriterijima. Najčešći kriteriji vezuju se za visinu primanja, imovinu kojom ljudi raspolažu, ali su prisutni i drugi kriteriji kao npr. podrijetlo, obrazovanje i drugo.

DRUŠTVENI  
SLOJ

KRITERIJI

Najuočljivija razlika prisutna je između društvenih slojeva koji se tvore prema kriteriju prihoda koje pripadnici tog društvenoj sloja ostvaruju. Društveni sloj s visokim prihodima ima jednu vrstu potreba, dok oni s manje prihoda teže zadovoljavanju drugih vrsta potreba. Sve navedeno ima utjecaja na ponašanje i reakciju pripadnika tih društvenih slojeva, a time i na poslovanje gospodarskog subjekta, o čemu marketing-stručnjaci moraju voditi računa. U tablici 21. prikazana je struktura društvenih klasa u američkom društvu visoka, gornja, srednja i niža klasa te njihove osnovne karakteristike.

---

<sup>176</sup> Kotler, Ph.: op.cit., str. 173.

**Tablica 21.**  
Društvene klase

<b>VISOKA KLASA</b> Kapitalistička klasa	1%	Osobe čije investicijske aktivnosti utječu na nacionalnu ekonomiju, prihodi najčešće od imovine ili nasljedstva
<b>GORNJA KLASA</b>	14%	Visoko pozicionirani menadžeri, vlasnici srednje velikih tvrtki, visoko obrazovani, prihodi obitelji dvostruko veće od prosjeka
<b>SREDNJA KLASA</b> Srednja klasa	33%	Srednja razina administrativnog osoblja, radnici na visokim pozicijama, srednje školsko obrazovanje, prihodi na razini nacionalnog prosjeka.
<b>Radnička klasa</b>	32%	Radnici na srednjim pozicijama, niže pozicionirani administrativni radnici, prihodi nešto ispod nacionalnog prosjeka
<b>NIŽA KLASA</b> Siromašnija radnička klasa	11–12%	Nisko plaćeni radnici, standard življenja nizak ali iznad linije siromaštva;
<b>Najniža klasa</b>	8–9%	Nezaposleni ili oni koji su povremeno zaposleni, osobe ovisne o socijalnoj pomoći, neobrazovani ili niže obrazovane osobe, životni standard ispod linije siromaštva

IZVOR: prilagođeno prema Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1988., str. 177. prema Coleman, R.P.: The Continuing Significance of Social Class to Marketing, Journal of Consumer Research, 1983., 10, 3, str. 267. i Gilbert, D. – Kahl, J.A.: The American Class Structure: A Synthesis, Homewood, Dorsey Press, 1982., Ch. 11.

**Status.** Status je mjera ili standard ostvarenoga prema kojem se ljudi uspoređuju. Vrlo često to je dostignuće mjereno imovinskim stanjem, iako se odgovarajući status postiže i na druge načine, npr. političkim utjecajem. Drži se da u Hrvatskoj političari imaju dobar status i mnogi tomu teže. Status je ustvari mjerilo uspjeha ostvarene pozicije u društvu u usporedbi s drugima. Neki imaju veći status u

**Slika 62.**  
Terensko vozilo tvrtke Toyota

IZVOR: www.toyota.hr (03.01.05)

društvu, a drugi teže da ga ostvare. Mjerilo uspjeha često se nastoji nadoknaditi statusnim simbolima koji se najčešće vezuju za skupocjene automobile, odjeću, izlaske i slično. Danas je statusni simbol za mlade uspješne osobe posjedovanje terenskog automobila, npr. Toyote (<http://www.toyota.hr>). Njima je u prvom redu motiv da se terenski automobil nabavi, ne toliko zbog njegova korištenja, već da se pokaže drugima i time ukaže na svoj status (slika 62).

STATUSNI  
SIMBOL

**Referentne skupine.** Na odluke potrošača utjecaji dolaze i od referentnih skupina. Referentne skupine su skupine ljudi čije se karakteristike preuzimaju kao referentne za modeliranje vlastitog ponašanja.

REFERENTNE  
SKUPINE

Utjecaji referentne skupine na ponašanje potrošača vezuju se na njegovu identifikaciju sa skupinom i njezinim vrijednostima koje prihvaća kao svoje, a što posredno utječe i na njegove karakteristike. Potrošač može, ali ne mora biti pripadnik određene skupine. Drži se da najznačajniji utjecaj dolazi iz obitelji kao ključne referentne skupine. Roditelji nam "ugrađuju" određeno ponašanje i reagiranje. Tako je npr. zajednički nedjeljni ručak događaj koji se prenosi iz generacije na generaciju, iako se drži da je s obzirom na suvremene demografske trendove (više razvoda, manje djece u obitelji i drugo) utjecaj obitelji sve manji.

UTJECAJI  
REFERENTNE  
SKUPINEVRSTE  
REFERENTNIH  
SKUPINA

Pored obitelji razlikuje se još tri vrste referentnih skupina koje utječu na ponašanje potrošača. To su skupine koje imaju formalno članstvo, kao npr. članstvo u tenisklubu Kvarner (<http://www.tkk.hr>) čiji članovi imaju isti interes bavljenja sportom starije generacije za rekreativno bavljenje sportom, a mlađa populacija za natjecateljski tenis. Nadalje, potrebno je uvažavati referentnu skupinu kojoj netko želi pripadati i ulažu se naponi da se to postigne. Npr. sveučilišni profesor kupi opremu za golf u želji da se se druži s osobama iz tog miljea. Sljedeća referentna skupina ustvari je skupina s kojom se osoba ne želi poistovjetiti. Tako npr. mladi vole nositi crnu odjeću, ali ne žele biti poistovječeni s referentnom skupinom "darkera" jer ne odobravaju njihovo ponašanje.

OBITELJ KAO  
REFERENTNA  
SKUPINA

Ponašanje potrošača određeno je s njegovim identificiranjem s referentnom skupinom, što je od presudne važnosti za spoznavanje njegovih karakteristika i ponašanja u procesu kupnje. Marketing-stručnjaci imaju zadatak da navedeno istraže i uvaže.

Karakteristično je da svaka referentna skupina ima svojeg voditelja mišljenja (*opinion leadera*), dakle osobu čije se mišljenje cijeni i uvažava. Voditelj mišljenja osoba je s kredibilitetom koji je izgrađen tijekom vremena. On je osoba kojoj se drugi obraćaju za mišljenje i od koje se traže informacije. Za marketing je stručnjake od velikog značenja prepoznati voditelje mišljenja i način kako plasirati ponudu, osobito ako se radi o novom proizvodu.

VODITELJ  
MIŠLJENJA

**Učinci marketing-miksa.** Na ponašanje i reakciju potrošača utječu i ponude raznih gospodarskih i drugih subjekata koji se pojavljuju na tržištu. Ponuda na tržištu ustvari je kombinacija četiriju elemenata: proizvoda: cijene, distribucije i promocije i naziva se marketing-miksom.

**Slika 63.**  
Automobil C3  
tvrtke Citroen



IZVOR: www.citroen.hr (03.01.05)

Tako npr. automobili marke Citroen, osobito ako se radi o novom modelu C3, neće ostaviti ravnodušnim potrošače koji imaju namjeru kupiti automobil manjih dimenzija. C3 prema mišljenju proizvođača ima najbolju mjeru za parkiranje bez problema (3,85 m), a njegova širina i visina idealna je za udobno putovanje s obitelji ili prijateljima (slika 63).

Također, sniženje cijena ljetnih odjevnih i drugih predmeta sredinom kolovoza motivirat će mnoge potrošače na nabavku proizvoda za plažu i kupanje. Nadalje, dostava pizze na kućnu adresu uz ledeni čaj koji je uključen u cijenu, potaknut će na ponovnu narudžbu od iste pizzerije. Pored toga, oglas na radiju o koncertu pjevačice Josipe Lisac na Lokvini u okviru Kastavskog ljeta 2004. utjecat će na odlazak na tu predstavu, jer

kako ističu organizatori Josipa je "...na glazbenoj sceni prisutna punih trideset godina, ali njezine pjesme nisu dobile nijednu boru. Kao i sve što je uistinu vrijedno i one ostaju jednako uvjerljive, sugestivne i slojevite. Zavidljivo istinom i snagom, Josipin glas kazuje priče za sva vremena, ispisuje sretne i tužne stranice dnevnika"<sup>177</sup> (slika 64).

**Slika 64.**  
Pjevačica Josipa  
Lisac



IZVOR: www.infotoweb.com (03.01.05)

Učinci marketing-miksa mnogo su složeniji, dublji i širi, nego što su ovdje izloženi. Ove napomene imale su za cilj da se skrene pažnja na utjecaj marketing-miksa na ponašanje potrošača.

#### INFORMACIJE S TRŽIŠTA

**Informacije s tržišta.** Jedan od vanjskih činitelja koji modificira ponašanje potrošača su informacije s tržišta. Te informacije mogu doći od prijatelja i znanaca. Oni svoje savjete temelje na vlastitom iskustvu i stvorenom mišljenju tijekom potrošnje proizvoda.

<sup>177</sup> <http://www.kkl.hr> (01.12.2004.)

Informacije mogu doći od oglasa koji se objavljuju u dnevnom tisku ili stručnim časopisima. Tako je npr. u Novom listu (<http://www.novolist.hr>) objavljen članak o Fiatu Stilo koji potajno djeluje i motivira nabavu tog automobila. U članku se naglašava "...zahvaljujući tako novoj verziji, nižim i vrlo konkurentnim cijenama, Fiat Stilo je konačno počeo doživljavati značajniji uspjeh na tržištu. Dodali bismo sasvim zasluženo, jer se radi o jednom od najboljih Fiatovih proizvoda koji je potpuno neopravdano duže vrijeme u tržišnoj sjeni".<sup>178</sup>

Informacije mogu doći i iz nekih drugih izvora, npr. iz kataloga, kao što to rade u Neckermanu (<http://www.neckerman.com>), ili npr. putem letka kao što je slučaj s Privrednom bankom Zagreb vezano za nabavku Master i/ili Visa kartice, ili putem interneta (slika 65).

Mnogi su se potrošači rashladnih uređaja opredijelili za nabavku rashladnih uređaja Panasonic, jer su u toplim danima čitatelji dnevnih novina redovito poticani na kupnju upravo uređaja za rashlađivanje prostora, ali i grijanje tijekom zime. Putem oglasa u novinama potencijalni su potrošači bili informirani o najznačajnijim karakteristikama tih proizvoda, kako tehničkim karakteristikama, tako i cijenama te roku isporuke. Mnogi su se opredijelili za Panasonic rashladne uređaje i iz razloga što su u cijenu uračunati montaža, jamstvo i osiguran servis<sup>179</sup> (slika 66).

**Osobne karakteristike potrošača.** Odluke potrošača pod utjecajem su njihovih osobnih karakteristika i po svojoj su prirodi vanjskog karaktera. Zadatak je marketing-stručnjaka iz gospodarskih i drugih subjekata da prikupe što više informacija o osobnim karakteristikama njihovih potencijalnih potrošača kako bi se bolje



**Slika 65.**  
Kartice za  
bezgotovinsko  
plaćanje

IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)



**Slika 66.**  
Rashladni  
uređaj tvrtke  
Panasonic

IZVOR: [www.panasonic.com](http://www.panasonic.com) (03.01.05)

OSOBNE  
KARAKTERISTIKE  
POTROŠAČA

<sup>178</sup> Neimenovani: Prilika zvana Stilo, Novi list, 13. travnja 2004.

<sup>179</sup> [http://www.exportdrvo.hr/panasonic/products/overview/overview\\_clima.htm](http://www.exportdrvo.hr/panasonic/products/overview/overview_clima.htm) (23.10.2004.)



uspoznali s željama i potrebama potrošača, ili što im se sviđa ili ne sviđa. Većina autora drži da je u tu svrhu korisno prikupiti informacije o spolu, životnoj dobi, zanimanju, stilu života i slično, jer upravo te osobne karakteristike imaju najveći utjecaj na ponašanje potrošača u procesu odlučivanja<sup>180</sup>.

**SPOL** Spol je važna karakteristika potrošača, jer i pored jačanja uniseks pristupa postoji čitav niz proizvoda koji su samo za jedan spol. Tako se npr. haljine kao odjevni predmet vezuju samo za žene, a brijači aparati samo za muškarce. Marketing-stručnjaci moraju uvažiti potrebe i želje koje imaju muškarci, te one koje imaju žene, iako nije više rijetkost da i muškarci boje kosu i koriste usluge masera, kao i to da žene koriste *fitness* centre ili boje stanove.

**ŽIVOTNA DOB** I životna je dob zanimljiva osobna karakteristika potrošača. Naime, u životnom ciklusu osoba prolazi od djetinstva preko mladosti do zrele dobi i starosti. U svakoj od tih faza potrošači drugačije reagiraju i marketing-stručnjak mora spoznati u detalje što svaka životna dob donosi njegovu poslovanju. S karakteristikama životne dobi u uskoj je vezi i ciklus obiteljskog života. Naime, prema jednom izvoru marketing-stručnjak može razlikovati tri faze u životnom ciklusu i unutar svake od nekoliko specifičnih situacija (tablica 22).

**ŽIVOTNI CIKLUS OSOBA**

**CIKLUS OBITELJSKOG ŽIVOTA**

Svaka od tih faza nosi sa sobom drugačiju reakciju i ponašanje u procesu donošenja odluka o kupnji, a za marketing-stručnjaka to je veliki izazov.

<sup>180</sup> Cf. 1) Schiffman, L.G.- Kanuk, L. L.: Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb, 2004., str. 261- 392., 2) Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999., str. 168., 3) Hoyer, W.D. – MacInnis, D.J.: Consumer behavior, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 351., 4) Sheth, J.N. – Mittal, B. – Newman, B.I.: Customer behaviour: Customer Behaviour & Beyond, The Dryden Press, 1999., str. 202-248., 5) Mowen, J.C. – Minor, M.: Consumer behaviour, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 1998., str. 591., 6) Assael, H.: Consumer behavior and marketing action, 6<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, 1998., str. 388.

Mladi	Srednja dob	Stariji
Samci	Samci	Stariji i oženjeni
Oženjeni bez djece	Oženjeni bez djece	Stariji i neoženjeni
Oženjeni s djecom	Oženjeni s djecom	
Rastavljeni s djecom	Oženjeni s samostalnom djecom	
	Rastavljeni bez djece	
	Rastavljeni s djecom	
	Rastavljeni s samostalnom djecom	

**Tablica 22.**  
Faze u životnom ciklusu

IZVOR: Schiffman, L.G. – Kanuk, L.L.: Consumer Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1994., str. 361-370.

Ponašanje potrošača u procesu kupnje definirano je i zanimanjem. Osobe različitog zanimanja imaju različite potrebe i različito te potrebe zadovoljavaju. Marketing-stručnjak mora uvažiti navedenu spoznaju i utvrditi skupine prema kriteriju zanimanja. Tako npr. visokopozicionirani djelatnici u upravama gospodarskih subjekata teže nabavljanju klasičnih i odijela bolje kvalitete, dok za nižerangirane djelatnike odijelo, osobito ono kvalitetnije, nije od važnosti. Neposredni djelatnici preferiraju za odlazak na posao ležernu klasičnu odjeću i samo u iznimnim prilikama oblače odijela. Navedeno implicira potrebu za izučavanjem ovog vanjskog činitelja.

ZANIMANJE

Takav pristup može biti prisutan i kod drugih proizvoda. Tako npr. Dell (<http://www.dell.com>), proizvođač računala, isporučuje posebno proizvode za više menadžere, *brand* menadžere, računovođe, inženjere građevinarstva i odvjetnike.

Stil života pojedinog potrošača utječe na njegov proces donošenja odluke o kupnji. Stil života određen je nizom vrijednosti i ukusa koji utvrđuju kako potrošač troši svoje vrijeme, energiju i novac. Informacije o stilu života potrošača omogućuju da marketing-stručnjaci mogu preciznije utvrditi svoje ciljno tržište, ali i poruku kojom komuniciraju na tom ciljnom tržištu. Prema dvojici autora, stil života ustvari je obrazac življenja koji se iskazuje u njegovim aktivnostima, interesima i stavovima<sup>181</sup>. Kada se radi o aktivnostima potrošača, tada se vodi računa o njegovim aktivnostima na poslu, aktivnostima vezanim za sport, vrstama hobija koje preferira i društvenim događanjima kojima prisustvuje. Tako se neki od

STIL ŽIVOTA

<sup>181</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G.: op.cit., str. 148.

potrošača aktivno bave sportom, dok se drugi javljaju samo kao promatrači sportskih događanja. Razlika u aktivnostima implicira razliku u stilu života, a on djeluje na proces donošenja odluka o kupnji. Interesi potrošača vezani za hranu, modu, obitelj, rekreaciju i drugo, utječu na modifikaciju stila života i time na proces donošenja odluka o kupnji. Također, mišljenja o samome sebi, društvu, poslu i proizvodu utječu na stil života potrošača, a time i na proces donošenja odluka o kupnji, što je ključni problem koji marketing-stručnjaci moraju spoznati. Ali za spoznaju navedenoga nužno je istraživati ne samo stil života potrošača, već i ostale osobne karakteristike potrošača spol, životnu dob i zanimanje.

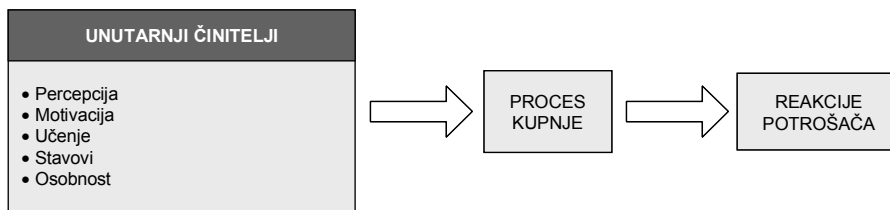
### 5. 3. UTJECAJ UNUTARNJIH ČINITELJA NA PONAŠANJE POTROŠAČA

UNUTARNJI  
ČINITELJI

Na ponašanje potrošača pored vanjskih činitelja utjecaj dolazi i od unutarnjih činitelja<sup>182</sup>. Utjecaj unutarnjih činitelja jedinstven je za svakog potrošača, odnosno ne postoje dvije osobe koje reagiraju i ponašaju se na isti način. Navedeno ukazuje na svu složenost izučavanja unutarnjih činitelja koji su predmet razmatranja u nastavku.

Na ponašanje potrošača široke potrošnje utječe više unutarnjih činitelja, ali se većina autora slaže da se oni odnose na percepciju, motivaciju, učenje, vjerovanja, stavove i osobnost<sup>183</sup>. Ti činitelji djeluju na mentalni sklop svakog potrošača i dio su "crne kutije". Marketing-stručnjaci teže spoznati utjecaj svakog od tih činitelja kako bi mogli s većom vjerojatnošću predvidjeti ponašanje potrošača, utjecaje na proces donošenja odluka i reakciju potrošača (shema 32).

**Shema 32.**  
Utjecaj  
unutarnjih  
činitelja na  
ponašanje  
potrošača



<sup>182</sup> Cf. 1) Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op.cit., str. 177., 2) Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op.cit., str. 136., 3) Kotler, Ph. – Armstrong, G.: op.cit., str. 163., 4) Skinner, S.J.: op.cit., str. 216., 5) Kesic, T.: op.cit., str. 105-148., 6) Mowen, J.C. – Minor, M.: op.cit., str. 160., 7) Assael, H.: Consumer behavior and marketing action, op.cit., str. 205., 8) Hoyer, W.D. – MacInnis, D.J.: op.cit., str. 28-185., 9) Sheth, J.N. – Mittal, B. – Newman, B.I.: op.cit., str. 296-420.

<sup>183</sup> Cf. 1) Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op.cit., str. 160., 2) Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op.cit., str. 252., 3) Keegan, W.J.: op. cit., str. 214.

**Percepcija.** Na tržištu se plasira mnoštvo proizvoda koji nastoje pronaći put do potrošača. Potrošač je svakodnevno izložen mnoštvu informacija i poticaja za kupnju, a za marketing je stručnjaka značajno da upravo njegova informacija i poticaj za kupnju proizvoda budu registrirani i da izazovu pozitivnu reakciju kod potrošača.

PERCEPCIJA

Poticaj ili stimulacija utječe na jedno ili više osjetila za vid, miris, okus, sluh i opip. Proces pomoću kojega potrošači odabiru, organiziraju i interpretiraju te poticaje naziva se percepcija. Dakle, to je način na koji potrošač prima, interpretira i reagira na stimulanse u sredini u kojoj živi i radi.

POTICAJ ILI  
STIMULACIJA

Marketing-stručnjak mora uvažiti činjenicu da prosječni potrošač nije u stanju prihvatiti sve poticaje kojima je izložen. Iz tih razloga nužno je da se izučiti koje poticaje potrošač prihvaća, a koje odbija. Taj proces naziva se pridavanje selektivne pozornosti. Nema pravila koja ukazuju da će potrošač prije prihvatiti jedan u odnosu na drugi poticaj. Jednom to može biti ambalaža ugodna za oko, u drugom je slučaju to okus, u trećem boja, četvrtom miris, a u petom slučaju to može biti zvuk, kao što to radi tvrtka Mazda (<http://www.mazda.hr>), ili kombinacija navedenog.



**Slika 67.**  
Model tvrtke  
Benetton

IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

SELEKTIVNA  
POZORNOST

Mnogi proizvođači nastoje pozornost svojih potrošača ostvariti slobodnijom fotografijom modela i porukama na jumbo-plakatima, kao što to rade Calvin Klein ili Guess. Time se ustvari obraćaju mlađoj populaciji. S druge strane, Benetton (<http://www.benetton.com>) je poznat po tome što šokantnim fotografijama privlači pažnju na svoje nove kolekcije (slika 67).

U neposrednoj su vezi sa selektivnom pozornošću i procesi selektivne iskrivljenosti i selektivnog zadržavanja. Procesom selektivne iskrivljenosti potrošači promijene ili prilagode informaciju onako kako to njima odgovara. Tako je npr. susjed Mirko kupio polovni automobil Audi s kojim je bivši vlasnik napravio 182.000 km, te zbog toga zahtijeva izmjenu više dijelova. Njegovo je mišljenje da je taj automobil još uvijek dobar i da ne treba dodatna ulaganja. Dakle, Mirko je i pored činjenica i mišljenja stručnjaka ostao pri svojoj percepciji i obavio kupnju.

SELEKTIVNA  
ISKRIVLJENOST

U slučajevima selektivnog zadržavanja potrošač krajnje ili široke potrošnje zadržava, tj. pamti samo one informacije koje idu u prilog podrške njegovim osjećajima ili vjerovanjima. Tako će npr. čitatelj časopisa o filmu ignorirati kritiku i viđenje novinara o nekom filmu i ostati

SELEKTIVNO  
ZADRŽAVANJE

pri svojim vjerovanjima, te planirati odlazak u kino kada film dođe u njegov grad.

Za marketing-stručnjaka bitno je da uvaži važnost percepcije i da utvrdi koje su karakteristike proizvoda bitne za potrošača i da te karakteristike promovira. Koji puta radi se o cijenama, kvaliteti, ambalaži, ukusu, a drugi put o nekim drugim karakteristikama. Pravilnim odabirom karakteristika proizvoda ili njihovom kombinacijom, te promoviranjem istih, potrošač ima osnovu za stvaranje dobre percepcije o danom proizvodu.

**MOTIVACIJA** **Motivacija.** Izučavanjem motivacije marketing-stručnjaci mogu spoznati snage koje utječu na potrošače krajnje potrošnje da kupe ili ne kupe proizvod. Kada netko kupuje proizvod, onda se to čini da bi se zadovoljile određene potrebe.

**Slika 68.**  
Bezalkoholno  
piće tvrtke  
Coca-Cola



IZVOR: www.coca-cola.com (03.01.05)

Tako, na primjer, da bi ispunio svoje potrebe za novim dnevnim informacijama neki čitatelj već rano ujutro kupuje dnevne novine. Motiv da se kupe dnevne novine vezan je uz potrebu za informacijama, a ta je potreba pokrenula akciju, odnosno odlazak do kioska da se kupe novine.

**MOTIV** Motiv je veličina koja svoje izvorište ima u potrebama. One se razlikuju ovisno o tome radi li se o biogenetskim ili psihogenetskim potrebama. Mnogi se slažu da je psiholog Abraham Maslow ponudio dobru teoriju motivacije, koja se temelji na hijerarhiji potreba.<sup>184</sup> Polazište je njegove teorije motivacije da postoji hijerarhija potreba i da tek kada se ispune potrebe niže razine, pristupa se zadovoljavanju potreba više razine.

**TEORIJA MOTIVACIJE** Hijerarhija potreba razlikuje pet razina:

**HIERARHIJA POTREBA**

- prva: fiziološke potrebe,
- druga: zadovoljavanje sigurnosnih potreba,
- treća: društvene potrebe,
- četvrta: potreba za poštovanjem,
- peta: potreba za samoaktualizacijom.

**FIZIOLOŠKE POTREBE**

Osnovne su ljudske potrebe fiziološke, tj. potreba za hranom, vodom i zaklonom. Te potrebe moraju biti zadovoljene prve. Tako se npr. poticaj za nabavku nekog bezalkoholnog pića postiže ako se u promociji

<sup>184</sup> Maslow, A.H.: Motivation and Personality, Harper and Row, New York, 1970., str. 35-58.

koriste scene u kojima se stječe dojam da je osoba žedna. Marketing-stručnjaci to obično postižu tako da prikažu sportaše ili radnike koji su znojni, a znoj asociira na žeđ (slika 68).

Tek nakon zadovoljenja prve razine potreba razmišlja se o drugoj razini, koja se u osnovi svodi na sigurnost. Tako npr. čovjek teži da si osigura "krov nad glavom", odnosno napori se usmjeravaju na kupnju stana ili izgradnju kuće, čime se zadovoljava jedan značajan dio sigurnosti. Zaposlenje spada u sam vrh prioriteta koji pružaju sigurnost, pa se tako zaposlene osjećaju sigurnije od nezaposlenih osoba. Slijedi treća razina potreba koja se odnosi na društvene potrebe, odnosno osjećaj pripadnosti i ljubavi. Te se potrebe koriste vrlo često za poticanje kupnje raznih proizvoda i to najčešće odjeće, obuće, satova, nakita, mirisa i slično. Tako npr. Nike (<http://www.nike.com>) s Air Jordanom poručuje da posjedovanje tih tenisica znači pripadati grupi ljudi koja je aktivna, ali i modno orijentirana.

SIGURNOST

DRUŠTVENE  
POTREBE

Četvrta razina odnosi se na potrebu za poštovanjem, u prvom redu na samopoštovanje, na priznanje za ostvareno i status. Te vrste potreba nastoje zadovoljiti neki proizvođači, npr. satova, te nude posebno vrijedne satove, kao npr. Patek Philippe (<http://www.patek.com>). Slična je situacija i s automobilima, gdje pojedini proizvođači automobila nude najvišu klasu automobila s kojom njihovi potrošači rješavaju potrebu za samopoštovanjem. Tako npr. Volkswagen (<http://www.volkswagen.com.hr>) u svom proizvodnom programu ima i mali automobil marke Polo, ali i veliki prestižni terenac Taureg.

POTREBA ZA  
POŠTOVANJEM

Samoaktualizacija je i za Maslowa teško dostižna razina, a vezuje se za ostvarenje onih potreba koje potpuno ispunjavaju čovjeka u smislu "biti ono što osjećaš da bi trebao biti". Iako je teško dostižno, neki marketing-stručnjaci koriste ovu razinu potreba, pa tako i američka vojska potiče mlade da se uključe u vojsku sa sloganom "budite ono što ste uvijek željeli biti". Samoaktualizacija se recimo odnosi na pohađanje poslijediplomskog studija. Međutim, ima još jedna važna stvar. Naime, Maslow je najprije duže vremena tumačio kako se potrebe zadovoljavaju redosljedom od prve do pete, da bi kasnije ustanovio da to baš i nije tako, već da se ponekad rang potreba preskače. Tako se možda zadovoljavaju potrebe za statusom na štetu, osobito kvalitativnu, fizioloških potreba. Dakle, ljudi kupe auto, a kod kuće jedu prilično skromno i nekvalitetno.

SAMOAKTU-  
ALIZACIJA

**Učenje.** Jedan je od unutrašnjih činitelja koji utječu na proces donošenja odluka potrošača te na njihovu reakciju i proces učenja. Potrošači proizvoda široke potrošnje prolaze kroz proces učenja i to na osnovi dosadašnjeg iskustva u korištenju proizvoda ili na osnovi dobivenih informacija od drugih korisnika ili potrošača proizvoda. Učenjem, ustvari, potrošači modificiraju svoje ponašanje.

UČENJE

PROCES UČENJA

VRSTE UČENJA                      Razlikuju se dvije osnovne vrste učenja:<sup>185</sup> eksperimentalno i konceptualno. Eksperimentalno učenje javlja se u onim situacijama kada se pod utjecajem iskustva mijenja ponašanje. Tako npr. ako igrate tenis i kupite loptice "Dunlop Brilliance" i nakon pola sata igranja niste zadovoljni njihovim karakteristikama, tada više nećete kupovati tu vrstu teniskih loptica.

KONCEPTUALNO UČENJE                      S druge strane, konceptualno učenje nije učenje na vlastitom iskustvu, već mišljenju drugih ili na osnovi na drugi način dobivenih informacija. Tako je npr. pri kupovanju premaza za drvo, kojim se drveni prozori i vrata štite od vremenskih utjecaja, pažnja usmjerena na pronalaženje upravo one vrste premaza koja vam je preporučena od susjeda. Oni su svoj sud donijeli na osnovi vlastitog iskustva, što je u konačnici utjecalo da se premaz za drvo kupi na osnovi tuđih mišljenja ili iskustava.

GENERALIZACIJA POTICAJA                      U kontekstu učenja za marketing-stručnjake značajan je i koncept generaliziranja poticaja (*stimulus generalization*). Taj je proces učenja vezan za situaciju kada se reakcija potrošača nakon prvog poticaja proširuje na drugi poticaj koji je sličan prvom. Naime, potrošač poučen dobrim iskustvom iz prvog slučaja automatski ga proširuje na drugi sličan slučaj. Takvu situaciju marketing-stručnjaci vješto koriste kada na uspješnu marku proizvoda povežu i druge slične proizvode ili proizvode koje uvode na tržište.

Suprotna navedenoj situacija je u kojoj se potrošač uči razlikovati između sličnih proizvoda. Često se među mladima koji piju "cola" pića javlja rasprava postoji li razlika između Coca-Cole (<http://www.coca-cola.com>) i Pepsi Cole (<http://www.pepsi.com>). Mnogi drže da znaju prepoznati razliku u okusu, iako su za prosječnog konzumenta ti okusi slični.

VJEROVANJA I STAVOVI                      **Vjerovanja i stavovi.** Vjerovanja i stavovi daljnji su interni činitelji koji imaju utjecaja na proces donošenja odluka, odnosno na ponašanje potrošača.

VJEROVANJE                      Vjerovanje je mišljenje o nekom objektu, ideji i ponašanju, ali koje nije uvijek potkrijepljeno argumentima ili činjenicama. Vjerovanje je podložno promjenama i ono nije stabilno. Tako npr. kod jedne skupine potrošača postoji vjerovanje da je mlijeko tvrtke Lura (<http://www.lura.hr>) kvalitetnije od drugih proizvođača. Međutim, za takvo vjerovanje nemaju argumente, jer u pravilu svi proizvođači imaju u svom proizvodnom programu mlijeka s različitim količinama masnoće - od 0,9% do 3,5%.

STAVOVI                      Stavovi predstavljaju relaciju između pojedinaca i objekta ili situacije koja se iskustvom ili na neki drugi način prihvati i/ili nauči. Stavovi se stvaraju tijekom životnog ciklusa potrošača i pod utjecajem su

<sup>185</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C., op. cit., str. 164-165.

referentnih skupina, osobnog iskustva i informacija o pojavama. Stavove nije jednostavno promijeniti i imaju karakteristike postojanosti. Tako će se npr. vrlo teško promijeniti stav potrošača automobila da mercedes nije kvalitetno vozilo, iako svi testovi ukazuju da je toyota najpouzdanije vozilo. Drugi primjer odnosi se na poslovanje s građanima u Hrvatskoj. Naime, još uvijek postoji stav da je plaćanje karticama ili putem *e-bankinga* nesigurno i komplicirano, tako da se još uvijek mogu naći veliki redovi pred šalterima banaka i to posebno u dane kada dolaze mirovine.

Marketing-stručnjaci zainteresirani su za vjerovanja i stavove jer oni utječu na ponašanje potrošača. Za marketing-stručnjake nije svejedno kakvo vjerovanje ili stav imaju potrošači o proizvodu ili usluzi koju plasiraju. Oni moraju raditi na izgradnji pozitivnih stavova i vjerovanja o proizvodima koji se nude.

Posebno je značajna izgradnja pozitivnog stava o pojedinoj marki proizvoda, jer se time ostvaruje vjernost potrošača i na toj osnovi redovitost potrošnje proizvoda s markom. Za razliku od potrošača koji nisu vjerni marki proizvoda, za potrošače vjerne marki proizvoda karakteristično je sljedeće<sup>186</sup>:

- pod mnogo su jačim utjecajem referentnih skupina,
- povjerljiviji su prema svojim sposobnostima donošenja odluka,
- nabavu smatraju važnom i rizičnom,
- preferiraju biti vjerni jednom prodajnom mjestu.

**Osobnost.** Osobnost je jedan od ključnih unutrašnjih činitelja koji modificiraju ponašanje potrošača. Osobnost je ustvari skup karakteristika potrošača koje se odnose na postojanost i dugotrajnost u načinu reagiranja i ponašanja<sup>187</sup>. Tako su npr. sramežljivot, puvučeno, nasilno, agresivno ili popustljivo ponašanje posljedica događanja i odgoja u djetinjstvu.

U svakodnevnom razgovoru pod osobnošću podrazumijevamo uočljive karakterne osobine koje jednu osobu razlikuju od druge i čine je posebnom, dopadljivom i zanimljivom.

Za marketing je stručnjake korisno poznavanje osobnosti potrošača iz dva razloga. Prvi je taj što potrošači žele kupovati i posjedovati proizvode koji pojačavaju njihovu osobnost. Tako npr. mnogi mlađi i dinamični poduzetnici preferiraju automobil BMW, za razliku od njihovih starijih kolega koji daju prednost mercedesu. Moguće je kao primjer

IZGRADNJA  
POZITIVNOG  
STAVA

POTROŠAČI  
VJERNI MARKI  
PROIZVODA

OSOBNOST

<sup>186</sup> Keegan, W.J.: op. cit., str. 218.

<sup>187</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op.cit., str. 268.



**Slika 69.**  
Isticanje "macho"  
izgleda



IZVOR: www.infotoweb.com (03.01.05)

koristiti i prilično jake cigarete Marlboro (crvena kutija) koje u društvu pojačavaju "macho" karakteristike pušača (slika 69).

Drugi razlog zbog kojega je korisno uvažiti osobnost kao unutarnjeg činitelja koji modificira ponašanje potrošača svodi se na poznavanje stvarne i poželjne osobnosti potrošača, te mogućnost da se utvrdi razlika između poželjne i stvarne osobnosti. Što je ta razlika veća, to je veće nezadovoljstvo potrošača koje marketing-stručnjak može iskoristiti. Marketing-stručnjaci u komunikaciji s tržištem kroz razne propagandne poruke, kao npr. za mirise, odjeću,

nakit i slične proizvode, idealiziraju osobnost ženske ili muške populacije i koriste činjenicu da oni izgledaju ljepše i atraktivnije za plasman navedenih proizvoda. Slična je situacija i kada se sugerira bliskost pojedinog gospodarskog subjekta s potrošačima, kao što to radi Erste banka (<http://www.erstebank.hr>) porukom "Jer ste vi na prvom mjestu" ili trgovački lanac DM (<http://www.dm-drogeriemarkt.hr>) porukom "Tu me cijene tu kupujem"<sup>188</sup>.

Na kraju, potrebno je istaknuti da se osobnosti kao internom činitelju u marketing-praksi ne posvećuje dovoljna pažnja, što je s jedne strane posljedica složenosti te pojave i mjerljivosti učinka koje prouzročuje, ali i široko prihvaćene prakse uvažavanja percepcije i motivacije kao ključnih internih činitelja koji utječu na ponašanje potrošača proizvoda široke potrošnje.

## 5.4. PROCES DONOŠENJA ODLUKA U KUPNJI

Ponašanje potrošača odnosi se na aktivnosti i proces donošenja odluka osoba koje kupuju proizvode za vlastitu upotrebu<sup>189</sup>.

Proces donošenja odluke o kupnji je proces u koji su uključene osobe koje su odlučile kupovati neki proizvod, i pod utjecajem je mnogih činitelja i marketing-aktivnosti gospodarskog subjekta. Na proces

PROCES  
DONOŠENJA  
ODLUKA O  
KUPNJI

ODLUKA O  
KUPNJI

<sup>188</sup> Cf. 1) <http://www.dm-drogeriemarkt.hr> (15.11.2004.) 2) <http://www.erstebank.hr> (25.10.2004.)

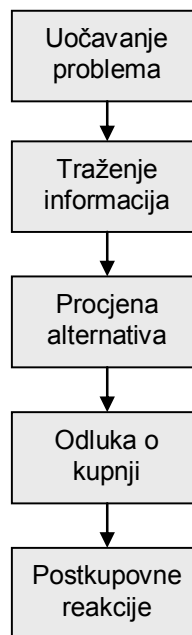
<sup>189</sup> Engel, J.F. – Blackwell, R.D. – Miniard, P.W.: op.cit., str. 3. u Skinner, S.J.: op.cit., str. 218.

donošnja odluke o kupnji utječu dvije skupine činitelja: psihološki ili unutarnji činitelji i društveni ili vanjski činitelji. Odluka o kupnji može biti rezultat racionalnog pristupa koji zahtijeva više promišljanja, kao npr. za kupnju novog automobila ili se događa spontano za proizvode koji se redovito nabavljaju i nisu posebni izdatak, kao npr. novine. Međutim, i u jednom i u drugom slučaju osoba koja kupuje to čini uvažavajući proces donošenja odluka o kupnji koji se sastoji od pet faza. Većina autora te faze naziva: uočavanje problema, traženje informacija, evaluacija alternativa, odluka o kupnji i postkupovne reakcije<sup>190</sup> (shema 33).

Kao što je vidljivo iz modela, odluka o kupnji samo je jedna faza u procesu donošenja odluke u kupnji. Činu kupnje prethode još tri faze: uočavanje problema, traženje informacija i evaluacija alternativa. Iz modela je vidljivo da osoba koja kupuje, tj. ulazi u proces donošenja odluke o kupnji, može odustati na svim prethodim fazama tog procesa. Tako npr. ako netko kupuje digitalnu kameru, to znači da je najprije uočio potrebu za digitalnom kamerom, nakon čega se upušta u traženje informacija o digitalnoj kameri, procjenjuje svaku od analiziranih digitalnih kamera i konačno se odlučuje na kupnju. Nakon kupnje osoba koja je kupila digitalnu kameru ima odgovarajuće postkupovne reakcije.

**Prva faza: Uočavanje problema.** Proces donošenja odluka o kupnji započinje s uočavanjem problema koji treba riješiti ili potrošač ima određenu nezadovoljenu potrebu ili želju. Tako npr. potrošač ima potrebu kupiti digitalnu kameru jer se sprema na odmor u inozemstvo gdje će posjetiti mnoge znamenitosti (problem). Drži da će kupnjom digitalne kamere zadovoljiti svoje potrebe, a snimke će moći preko interneta ili na CD-u poslati svojim najbližima i prijateljima, što nije mogao učiniti s klasičnim fotoaparatom koji posjeduje (rješenje problema). Prva je faza značajna utoliko što se niti jedan potrošač neće upuštati u traženje informacija ili daljnje faze dok ne uoči problem ili ima nezadovoljenu potrebu.

Navedeno za marketing-stručnjake iz gospodarskih i drugih subjekata predstavlja veliki izazov, jer moraju uložiti napor da prepoznaju



**Shema 33.**  
Proces donošenja odluka o kupnji

ODLUKA O KUPNJI

UOČAVANJE PROBLEMA

<sup>190</sup> Cf. 1) Skinner, S.J.: op. cit., str. 219., 2) Kotler, Ph.: op. cit., str. 192., 3) Keegan, W.J.: op. cit., str. 219., 4) Kesić, T.: op.cit., str. 271-321., 5) Sheth, J.N. – Mittal, B. – Newman, B.I.: op.cit., str. 515-558., 6) Assael, H.: Consumer behavior and marketing action, op.cit., str. 75- 91., 7) Hoyer, W.D. – MacInnis, D.J.: op.cit., str. 190-291., 8) Mowen, J.C. – Minor, M.: op.cit., str. 348-441.

**Slika 70.**  
Digitalni  
fotoaparati  
tvrtke Canon



IZVOR: [www.canon.hr](http://www.canon.hr) (03.01.05)

(<http://www.canon.hr>) i Panasonic (<http://www.panasonic.hr>), ali i drugi proizvođači (slika 70).

probleme ili nezadovoljene potrebe svojih potrošača, te da im ponude odgovarajuće rješenje u obliku svojih proizvoda.

Tako je i proizvođač digitalnih kamera ponudio rješenje tako što je digitalne kamere plasirao na tržište, učinio ih dostupnima, utvrdio odgovarajuću cijenu i promovirao ih putem odgovarajućih medija. Postoji čitav niz modela koje nude poznati proizvođači digitalnih kamera, kao što su Canon

#### **Druga faza: Traženje informacija.** Druga faza započinje nakon

što je utvrđen problem koji treba riješiti ili potreba koju treba zadovoljiti. Traženje informacija kojima se rješava neki kupčev problem ili potreba usmjereno je u prvom redu na traženje informacija o cijenama i karakteristikama proizvoda, dostupnosti proizvoda u prodajnoj mreži, jamstvenom roku i drugo.

Kada potrošač nije zadovoljan s npr. cijenom ili karakteristikama proizvoda, tada se traženje informacija nastavlja u smjeru traženja alternativnih rješenja. Kada su potrošači manje upoznati s proizvodom koji namjeravaju kupiti i kada je uključen veći rizik vezan za uspješnost kupnje, tada potrošači nastoje prikupiti više informacija i obrnuto. Kada je potrošač upoznat s karakteristikama proizvoda, kupnja se obavlja s manjom razinom prikupljenih informacija.

Potrošači najčešće proces traženja informacija započinju s internim traženjem informacija, pod kojim se podrazumijeva "kopaње po memoriji". Naime, obično svaki potrošač ima neko prošlo iskustvo koje je memorirano i koje se može iskoristiti za prvu selekciju informacija. Ako je ta razina informacija dovoljna, faza je traženja informacija završena. Ako to nije slučaj, tada potrošač pristupa prikupljanju informacija iz drugih izvora, koji mogu biti njegovi prijatelji, oglasi u stručnim časopisima ili posjet specijaliziranoj prodavaonici. Takvo traženje informacija naziva se eksternim traženjem informacija.

Npr. ako je potrošač odlučio kupiti digitalnu kameru i time riješiti svoj problem, on pristupa prikupljanju informacija o digitalnoj kameri, najprije na osnovi dosadašnjeg iskustva i saznanja. S obzirom da naš potrošač nema iskustva i minimalne spoznaje o digitalnim kamerama,

TRAŽENJE  
INFORMACIJA

INTERNO  
TRAŽENJE  
INFORMACIJA

EKSTERNO  
TRAŽENJE  
INFORMACIJA

pristupa daljnjem traženju informacija iz vanjskih izvora. Ti su izvori njegovi prijatelji, oglas u novinama te posjet specijaliziranoj trgovini u gradu u kojem živi.

Za marketing-menadžera koji se bavi plasmanom ili proizvodnjom digitalnih kamera navedene su spoznaje o fazi traženja informacija vrlo dragocjene. Naime, te informacije moraju biti lako dostupne potencijalnim potrošačima i imati takav opseg koji neće preopteretiti potrošača, već ga potaknuti da uđe u treću fazu procesa donošenja odluka o kupnji procjenu alternativa.

**Treća faza: Procjena alternativa.** Vrlo često odluka o kupnji rezultat je procjene alternativa. Potrošač procijeni alternativu pristupa tako da odabere više proizvoda koji se nude na tržištu i utvrđuje karakteristike koje smatra ključnim za zadovoljenje svojih potreba ili za rješenje problema s kojim se susreće. Na temelju odabranih karakteristika proizvoda obavlja se procjena svakog proizvoda, pri čemu jedne karakteristike imaju veću važnost od drugih. Potrošač u odabiru kriterija može koristiti i pristup prema kojemu odabire karakteristike koje proizvod ne smije posjedovati.

PROCJENA  
ALTERNATIVA

Npr. potrošač se upoznao s nekoliko vrsta digitalnih kamera različitih proizvođača. U razmatranju pojedinih karakteristika izbor se sveo na tri modela. Potrošač digitalne kamere smatra da su dvije karakteristike najbitnije: cijena i dimenzije. Cijena ne smije biti previsoka, a dimenzije trebaju biti što manje. Potrošač se opredjeljuje i prema kriteriju da digitalna kamera ima više opcija za modificiranje audio i video materijala, te da postoji servis u gradu u kojem živi.

Navedene spoznaje dobra su osnova za postupanje marketing-stručnjaka, kako u stvaranju, tako i u plasmanu proizvoda. Marketing-stručnjaci u stvaranju proizvoda polaze od istraženih potreba potrošača i na tim osnovama prilagođenim karakteristikama proizvoda. Pored toga, marketing-stručnjaci u plasmanu proizvoda nužno vode računa da potencijalni potrošač bude pravovaljano informiran te da prodajno osoblje pomogne potrošaču u procjeni alternativa. Upravo razvoj dobrih odnosa s potrošačima umnogome može pridonijeti realizaciji kupnje kao sljedeće faze procesa donošenja odluke o kupnji.

**Četvrta faza: Odluka o kupnji.** U četvrtoj fazi procesa donošenja odluke u kupnji potrošač se neposredno odlučuje hoće li ili neće kupiti određeni proizvod. U toj fazi potrošač se suočava s nekoliko dopunskih odluka, i to gdje će se kupiti proizvod, kada će ga kupiti i kako će se platiti kupljeni proizvod. Navedene dopunske odluke zahtijevaju dodatne napore jer su iste predmet procjena i pregovora. Potrošač procjenjuje je li korisnije kupnju obaviti u neposrednom susjedstvu, u gradu u kojem se živi, ili otići uložiti dodatne napore i otputovati u drugi grad gdje je ponuda veća. Potrošač procjenjuje i kada će se vremenski pristupiti kupnji, tj. u kojem

ODLUKA O KUPNJI

dijelu dana, tjedna ili godine. Potrošač procjenjuje i kako će platiti kupljeni proizvod čekovima, karticama ili u gotovini. Za neke proizvode koristi se i plaćanje karticama. Tako je npr. American Express (<http://www.americanexpress.hr>) karticom moguće platiti putovanja i odlazak na godišnji odmor, a naplata dolazi dogovorno u nekoliko sljedećih mjeseci.

Tako se npr. potrošač koji je odlučio kupiti digitalnu kameru opredijelio da će to učiniti u specijaliziranoj prodavaonici u gradu u kojem živi, da će to učiniti mjesec dana prije odlaska na godišnji odmor i da će platiti Amex karticom. Opredijelio se za kupovinu digitalne kamere "Pro-summer" kao srednju varijantu između modela za potrošače koji nemaju velikih zahtjeva vezano za snimanje, tzv. Entry-level modela, i modela za profesionalce tzv. Profesional.

Marketing-stručnjaci moraju se prilagoditi logici koju koriste potrošači u ovoj fazi procesa donošenja odluke o kupnji. Uspješno poslovanje ostvarit će ako uvažavaju tri dimenzije o kojima potrošač razmišlja kada donosi odluku o kupnji gdje, kada i kako. Nakon te faze slijedi faza postkupovne reakcije koja u osnovi može biti pozitivna ili negativna.

**Peta faza: Postkupovna reakcija.** Proces donošenja odluke o kupnji završava s petom fazom koja se odnosi na postkupovne reakcije potrošača. Postkupovne reakcije potrošača nastupaju u procesu korištenja proizvoda. Tada se naime javlja veće ili manje zadovoljstvo s kupljenim proizvodom, što ovisi o odnosu između karakteristika proizvoda u eksploataciji i očekivanih karakteristika proizvoda.

**ZADOVOLJAN POTROŠAČ** Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo s kupljenim proizvodom utjecat će na buduću reakciju potrošača. Zadovoljan potrošač ubuduće će ponavljati kupnju i može se reći da će postati vjeran marki proizvoda. Zadovoljan potrošač postaje i osoba koja širi pozitivne stavove o proizvodu i time utječe na odluke svojih prijatelja i znanaca. S druge strane, **NEZADOVOLJAN POTROŠAČ** nezadovoljan potrošač izbjegavat će kupnju istih proizvoda i širit će negativnu ocjenu o takvom proizvodu.

Ipak, najveći dio potrošača smješta se između ove dvije ekstremne situacije, s tim da uvijek postoji otklon od karakteristika kupljenog i onog što se očekivalo. To je područje djelovanja marketing-menadžera da taj otklon anuliraju ili smanje. Najčešće se to ostvaruje tako da se u promociji ne nudi neostvarivo, da se ponudi povrat novca ako potrošač nije zadovoljan proizvodom ili da se osigura podrška potrošačima u pred i postkupovnom razdoblju.

Tako npr. potrošač digitalne kamere nakon godišnjeg odmora, na kojem je najviše koristio digitalnu kameru, može biti jako zadovoljan ili manje zadovoljan učinjenim izborom. Uvažavajući rečeno, zadovoljan će potrošač vjerojatno ponovno za nekoliko godina potražiti istog

proizvođača ili čak inoviranu verziju postojeće digitalne kamere. Zadovoljan će potrošač širiti "dobre vibracije" o proizvodu i argumentirati kvalitetu prikazom ili slanjem slika putem interneta. Nezadovoljni će se potrošač teško odlučiti na ponovni izbor iste digitalne kamere i širit će "negativne vibracije" o tom proizvodu. Međutim, u životu nije sve uvijek "crno/bijelo", pa tako ni u kupnji digitalne kamere, pa većina potrošača neće biti oduševljena ni kupnjom niti će požaliti što su kupili taj proizvod.

Proizvođač digitalne kamere izravno ili preko trgovačke mreže može ponuditi informacijsku i logističku podršku potrošačima, povrat novca ako nisu zadovoljni digitalnom kamerom, te obratiti pažnju da se u promociji ne nudi nešto što potrošači ne mogu ostvariti.

## 5.5. VRSTE PROCESA KUPNJE

Proces donošenja odluka o kupnji obuhvaća pet faza što, međutim, ne znači da će svaki potrošač krajnje potrošnje koristiti sve faze i da će se svaka kupnja realizirati kroz pet faza. Vrlo često potrošači preskaču pojedine faze kupnje. Posebno se to odnosi na drugu i treću fazu, odnosno fazu u kojoj se traže informacije i fazu u kojoj se vrši (vrednovanje) alternativa. Potrošači u takvim situacijama iz faze uočavanja problema ulaze izravno u fazu kupnje. Navedeno će ovisiti u prvom redu o razini složenosti odluke o kupnji. Razina složenosti odluke o kupnji u korelaciji je s vrijednošću proizvoda koji se kupuju i učestalosti kupnje proizvoda. Pri tome razlikuje se rutinirani pristup procesu kupnje, umjeren pristup procesu kupnje i ekstenzivan pristup procesu kupnje (shema 34). Za skuplje proizvode, te proizvode koji se kupuju rjeđe, složenost je odluke o kupnji veća i potrebno je uložiti više vremena za donošenje odluke. Takav pristup procesu kupnje traži veliku angažiranost potrošača.

VRSTE  
PROCESA  
KUPNJE

RAZINA  
SLOŽENOSTI  
ODLUKE O  
KUPNJI

RUTINIRANI  
PRISTUP  
PROCESU KUPNJE

UMJERENI  
PRISTUP  
PROCESU KUPNJE

EKSTENZIVAN  
PRISTUP  
PROCESU KUPNJE

Rutiniran pristup procesu kupnje	Umjeren pristup procesu kupnje	Ekstenzivan pristup procesu kupnje
Redovito kupljeni proizvodi	Povremeno kupljeni proizvodi	Neredovito kupljeni proizvodi
Proizvodi su poznati	Manja upoznatost s proizvodom	Mala upoznatost s proizvodima
Mala angažiranost	Umjeren angažiranost	Velika angažiranost

**Shema 34.**  
Pristup procesu kupnje

S druge strane, za proizvode koji su jednostavniji, jeftiniji i koji se kupuju redovito uključenoš potrošača u taj proces zahtijeva bitno manji angažman i rutiniran pristup procesu kupnje. Između rutiniranog pristupa i pristupa koji je ekstenzivan, nalazi se umjereni pristup procesu kupnje. Umjereni pristup procesu kupnje vezuje se za proizvode koji se povremeno kupuju i ako postoji mala poznatost proizvoda (shema 35).

Uvažavajući navedeno, u matrici u kojoj je jedna dimenzija "važnost proizvoda za potrošača", a druga dimenzija "složenost procesa donošenja odluka o kupnji", prikazane su četiri vrste procesa kupnje<sup>191</sup>: složeno donošenje odluka, ograničeno donošenje odluka, vjernost marki i inercija.

**Shema 35.**  
Vrste procesa  
kupnje

		Značaj proizvoda	
		Visok	Nizak
Složenost	Navika	Složeno donošenje odluka	Ograničeno donošenje odluka
	Proces	Vjernost marki	Inercija

IZVOR: prilagođeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 253.

SLOŽENO  
DONOŠENJE  
ODLUKA

Prva vrsta procesa donošenja odluke naziva se "složeno donošenje odluka" i javlja se u situaciji kada imamo visoku važnost proizvoda za potrošača i izraženu složenost procesa, tako da se on provodi kompletno u svih pet faza.

OGRANIČENO  
DONOŠENJE  
ODLUKA

Druga vrsta procesa donošenja odluka o kupnji vezana je za "ograničeno donošenje odluka" kada je složenost donošenja odluke velika, ali se pojedine faze procesa preskaču. To je moguće jer je proizvod koji se kupuje od niskog značenja za potrošača.

VJERNOST  
MARKI

"Vjernost marki" naziva se treća vrsta procesa donošenja odluka i odlikuje se visokim značenjem koje taj proizvod ima za potrošača, ali je niska složenost procesa koji se odvija po navici.

<sup>191</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op. cit., str. 253.

"Inercija" je četvrta vrsta procesa donošenja odluke o kupnji, koja se koristi kada je prisutan nizak značaj proizvoda za potrošača i kada je niska složenost procesa koji se odvija po navici.

INERCIJA

Na kraju, potrebno je ukazati na reakcije potrošača. One se u osnovi svode na odgovore na sljedeća pitanja: koji je proizvod predmet kupnje, kada se kupuje, tj. vremenska dimenzija i gdje se kupuje, tj. prostorna dimenzija.

REAKCIJE  
POTROŠAČA

Reakcija potrošača očituje se i kroz izgrađene stavove ili mišljenja o nekoj ponudi na tržištu (marketing-miksu). Ti stavovi ili mišljenje mogu biti u rasponu od "sviđa mi se" do "ne sviđa mi se", ili od "slažem se" do "ne slažem se". U jednom i drugom slučaju najčešće se zauzimaju dva ekstremna.

Reakcije potrošača očituju se i u ponašanju, gdje se razlikuju tri situacije. Prva se odnosi na pokušaj, tj. ponašanje potrošača ostalo je na razini pokušaja kupnje proizvoda. Drugo se odnosi na situaciju kada potrošač izvrši ili ne izvrši kupnju. I treća situacija vezana je za ponašanje u kojem dolazi do ponavljanja ili neponavljanja kupnje.



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Što je tržište i koje dvije skupine tržišta razlikujemo? Smatrate li takvu podjelu nužnom i zašto?
2. Potrošači na tržištu krajnje potrošnje pojedinci su ili skupine pojedinaca te članovi kućanstava koja kupuju proizvode. Iz kojeg razloga ova skupina potrošača kupuje proizvode?
3. Objasnite zašto marketing-stručnjaci moraju razumjeti ponašanje potrošača.
4. Model "crne kutije" o ponašanju potrošača temelji se na radu psihologa Kurta Lewina, koji je široko prihvaćen i interpretiran u znanstvenoj literaturi. Prokomentirajte ga.
5. Dvije su skupine činitelja koji utječu na ponašanje potrošača: vanjski i unutarnji. Vanjski činitelji svoje izvorište imaju u društvenim osobitostima potrošača: kupovnoj snazi potrošača, kulturi i supkulturi, ulozi u društvu, pripadnosti društvenoj skupini, statusu i statusnim simbolima, referentnim skupinama, učincima marketing-miksa, informacijama s tržišta i osobnim karakteristikama potrošača. Možete li navesti primjere kako svaki pojedini činitelj utječe na proces kupnje?
6. Unutarnji činitelji svoje izvorište imaju u psihološkim karakteristikama potrošača. Možete li navesti primjere kako svaki pojedini činitelj utječe na proces kupnje?
7. Na kojoj je razini prema Maslowu vaša motivacija za studiranjem? Zna li nekoga čija je motivacija za studiranjem na nekoj drugoj razini?
8. Proces donošenja odluka o kupnji realizira se kroz pet faza. Koja je od tih faza, po vašem mišljenju, najkritičnija za pridobivanje ili gubljenje kupca? Razlikuje li se vaš odgovor ovisno o tome radi li se o jogurtu ili automobilu?
9. Pri kupnji pojedinih proizvoda potrošači prolaze kroz sve faze procesa kupnje, dok se za druge proizvode pojedine faze preskaču. Koje se faze najčešće preskaču?
10. Razlikuju su četiri vrste procesa kupnje. Navedite po jednu situaciju u kojoj ste prolazili kroz složeno donošenje odluka, ograničeno donošenje odluka, vjernost marki i inerciju.

11. Reakcije potrošača mogu biti različite, ali najčešće se izražavaju kroz dvije krajnosti: "Sviđa mi se" i "Ne sviđa mi se". Koje posljedice svake od ovih reakcija možete predvidjeti za Jutarnji list u vezi s ponudom knjiga po vrlo popularnoj cijeni pri kupnji ovog lista utorkom?

## INTERNET VJEŽBA: McDONALD'S D.O.O.

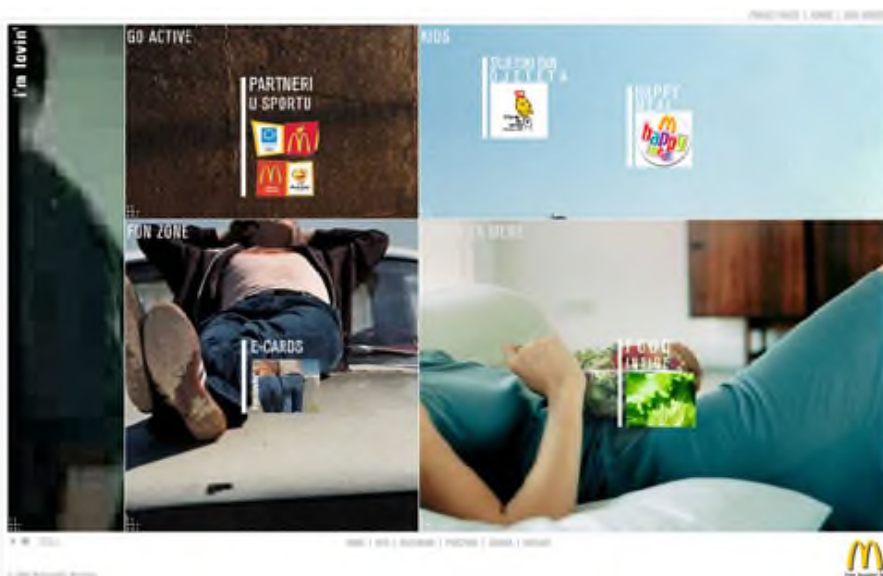
McDonald's je svjetski poznati lanac restorana brze prehrane koji funkcionira po načelu franšizinga. Lanac restorana odlikuju kvalitetna hrana, brza i ljubazna usluga, besprijekorna čistoća i prihvatljive cijene. Posjetite web-stranicu McDonald'sa na adresi:

<http://www.mcdonalds.hr>

Pitanja:

- 1) U knjizi su navedene dvije vrste potrošača koje djeluju na tržištu. Kojoj vrsti su namijenjeni proizvodi McDonald'sa? Objasnite.
- 2) Je li web-stranica McDonald'sa input koji utječe na zbivanja u crnoj kutiji? Ako je, na koji način i kojim sadržajima ona stimulira potrošače na kupnju?
- 3) Kakva je vaša percepcija McDonald'sa? Je li vam posjet stranici promijenio percepciju McDonald'sa? Objasnite.

**Sika 71.**  
Web stranica  
tvrtke  
McDonalds



IZVOR: [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (03.01.05)

## INTERNET VJEŽBA: MATE D.O.O.

Mate je hrvatska nakladnička kuća koja izdaje knjige iz područja ekonomije, financija, bankarstva, menadžmenta i marketinga. Knjige su namijenjene studentima, profesorima, poslovnim ljudima i svima koji žele učiti ili usavršiti svoje znanje, tehnike i vještine poslovnja. Posjetite web-stranicu Nakladničke kuće Mate na adresi:

<http://www.mate.hr>

Pitanja:

- 1) Koji vanjski činitelji utječu na potrošače proizvoda nakladničke kuće Mate? Objasnite.
- 2) Opišite kroz pet faza proces donošenja odluka o kupnji? Kako vidite proces donošenja odluke o kupnji knjige Marketing (Dibb, S. et al.)? Obuhvaća li taj proces svih pet faza procesa donošenja odluka o kupnji ili su neke preskočene? Objasnite.
- 3) U koju biste od četiriju u knjizi navedenih vrsta procesa kupnje svrstali kupnju knjige Marketing? Objasnite.

The screenshot shows the homepage of the website **nakladnička kuća MATE**. The navigation menu includes: **naslovnica**, **o nama**, **katalog**, **EBBC**, **noviteti**, and **u pripremi**. There are also links for **knjižare**, **mailing lista**, **linkovi**, and **kontakt**. A shopping cart icon and a search icon are visible in the top right corner.

The main content area features several sections:

- područja**: A list of categories with arrows: ekonomija, management, marketing, financije, ostale knjige, and EBBC.
- Dobrodošli!**: A central banner with a clock and a hand holding a book. Text: "Dobrodošli na [www.mate.hr](http://www.mate.hr). U ponudi nakladničke kuće MATE najveći je izbor najbolje stručne literature s područja ekonomije, managementa, financija i marketinga. Naručene i plaćene knjige u najkraćem roku šaljemo poštom na vašu adresu. Za on-line kupnju knjiga na [www.mate.hr](http://www.mate.hr) nakladnička kuća mate odebrava vam popust od **5%**. Želimo vam ugodno pretraživanje i kupovanje po povoljnim cijenama!
- Economics & Business Book Club (EBBC)**: A section with a ribbon icon. Text: "U ponudi nakladničke kuće MATE najveći je izbor najbolje stručne literature s područja ekonomije, managementa, financija i marketinga."
- pretraživanje**: A search bar with the placeholder "po naslovu" and a search button.
- recenzije**, **stručne teme**, **projekti**, **obrazovanje**, **suradnja**: A list of links on the right side.
- aktualno**: A section with a ribbon icon. Text: "U našoj Biblioteci EBOR pronađite djela koja se bave aktualnim problemima hrvatskog gospodarstva: dr. Đ. Njavro, Nova gospodarska politika i U oporbi."

**Slika 72.**  
Web stranica  
tvrtke Mate

## SLUČAJ: UVAŽAVANJE KRAJNJIH POTROŠAČA PODUZETNICE INES VRKLJAN<sup>192</sup>

Ines Vrkljan ispijala je popodnevnu kavu kad je u tjedniku Burza naišla na dio gdje stručnjaci iz prakse pomažu čitateljima u rješavanju njihovih poslovnih problema. Ines je završila srednju ekonomsku školu te je već dvije godine zaposlena u tvrtki koja se bavi maloprodajom proizvoda široke potrošnje. U toj je tvrtki radila uglavnom na poslovima nabave robe, ali je i po potrebi obavljala poslove trgovca u prodavaonici. Pored toga imala je i 15 mjeseci iskustva u knjigovodstvenim poslovima. Kako je već duže vrijeme razmišljala o pokretanju vlastitog posla, pročitani tekst bio joj je dodatni poticaj da intenzivno krene u realizaciju svoje ideje. Samo još nije znala koju bi vrstu proizvoda i kojim kupcima nudila.

U Crikvenici živi 11.200 stanovnika, a većina zaposlenih i ljudi iz okolnih mjesta dolaze radnim danom u središte grada kako bi obavljali različite poslove i nabavili potrebne proizvode. Broj potencijalnih kupaca ljeti se višestruko poveća zbog dolaska domaćih i stranih turista. Tako je, na primjer, u 2004. godini na Crikveničkoj rivijeri boravilo oko 211.000 turista, ali nažalost uglavnom u razdoblju od lipnja do rujna. U samom središtu grada nalaze se autobusna stanica, škola i tržnica. Međutim, tu je i veći broj malih trgovina: ribarnica, nekoliko pekarnica, dvije knjižare, prodavaonice novina i suvenira, ljekarne, trgovine odjevnim predmetima i cipelama te nekoliko štandova koji prodaju robu i proizvode za različite prigode. Prehrambene proizvode mještani uglavnom kupuju u većim trgovačkim lancima (Plodine i Konzum), a tehničku robu u Elektromaterijalu (ili u robnoj kući) i nekoliko manjih prodavaonica, a za ostale trajne proizvode većina ipak odlazi u Rijeku. Iako joj se činilo da nedostaju prodavaonice u kojima se prodaje roba bolje kvalitete i viših cijena, Ines je strahovala da većina stanovnika u Crikvenici uglavnom kupuje samo najnužnije proizvode.

Prije nego donese definitivnu odluku Ines ima još dosta posla, ali najprije mora razmisliti za koju će se kategoriju proizvoda odlučiti i na koji će je način učiniti dostupnom potencijalnim kupcima.

---

<sup>192</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Dina Lončarić, profesorica ekonomske grupe predmeta, Ekonomska škola Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 6. TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE I PONAŠANJE U KUPNJI

### CILJEVI

- Spoznati specifičnosti poslovnog tržišta i razlike u odnosu na tržište potrošača.
- Identificirati pet ključnih vrsta kupaca na poslovnom tržištu i njihove razlike.
- Objasniti Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti.
- Izvršiti klasifikaciju proizvoda na poslovnom tržištu.
- Razumjeti specifičnosti ponašanja kupaca na poslovnom tržištu.
- Opisati situacije u poslovnoj kupnji.
- Razlikovati uloge članova interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju).

## 6.1. SPECIFIČNOSTI POSLOVNOG TRŽIŠTA

POSLOVNO  
TRŽIŠTE

Poslovno tržište sastoji se od profitnih i neprofitnih subjekata, dakle tvrtki, ustanova i udruga koje nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju. Te subjekte u nastavku teksta nazivamo kupcima na poslovnom tržištu, odnosno kupcima.

KUPCI NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

SPECIFIČNOSTI  
POSLOVNOG  
TRŽIŠTA

Razlikuje se čitav niz specifičnosti poslovnog tržišta koje se najčešće vezuju za strukturu tržišta i potražnje, prirode nabavnog centra te vrste odluka koje se donose.<sup>168</sup> Uvažavajući stav Bovee<sup>169</sup> postoje tri ključne specifičnosti u odnosu na tržište potrošača:

- specifičnost nabave na poslovnom tržištu,
- odnos između prodavača i kupaca,
- priroda potražnje.

### Specifičnosti nabave na poslovnom tržištu

SPECIFIČNOSTI  
NABAVE NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

Na poslovno tržište plasiraju se razni proizvodi od sirovina, kao što su ugljen i sirova nafta, do visoko sofisticiranih proizvoda kao što je *software* za upravljanje poslovnim procesima. Na tim tržištima prodaju se i proizvodi koji se kupuju i na tržištu široke potrošnje, kao npr. računala, monitori, papir za printere, CD-i, vino, ambalažirana voda i slično. Tako npr. pakirana vina malvazije od 0,75 l litara tvrtke Istravinoexport (<http://www.ivex.hr>) hotelski gospodarski subjekti kupuju kao kupci na

**Slika 73.**  
Ponuda tvrtke  
Istravinoexport



poslovnom tržištu, dok pojedinci kupuju to isto vino za svoje domaćinstvo (slika 73).

Međutim, kupci na poslovnom tržištu kupuju velike količine tako da će npr. Liburnia Riviera Hoteli iz Opatije (<http://www.liburnia.hr>) kupiti nekoliko stotina kartona vina malvazije za sezonu 2005. godine. Iz tih razloga kupnja se obavlja

IZVOR: [www.ivex.hr](http://www.ivex.hr) (03.01.05)

<sup>168</sup> Reed, G. - Story, V. - Saker, J.: Business-to-business marketing, What is important to the practitioner?, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 5, str. 501-510.

<sup>169</sup> Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op.cit., str. 149.

rjeđe i povremeno, ovisno o prodaji odnosno potražnji gostiju u sezoni više, a izvan sezone manje.

Kupci na poslovnom tržištu ulaze u proces kupnje motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od potrošača čiji su motivi vezani za zadovoljavanje potreba i želja. Tako npr. kao poslovni kupac bit ćete motivirani da odete na poslovni put zbog posjete međunarodnom sajmu opreme, a kao fizička osoba, odnosno potrošač, vaš motiv za odlazak bit će motiviran posjetom vama dragim osobama.

Transakcije su na poslovnom tržištu rizične, posebno ako se usporede s kupnjom koju obavlja potrošač. Rizičnost se vezuje za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda od sirovina do pomoćnog materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna sredstva. Rizičnost se vezuje i za moguće eventualne greške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja. Tako npr. greška o procjeni količine može dovesti do situacije u kojoj je previše kupljeno, te se višak mora uskladištiti, što će blokirati financijska sredstva, ili naručiti nedovoljno, što može dovesti do zastoja u proizvodnji.

### Relacije između prodavača i kupaca

Odnos između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu obilježen je suradnjom. Odnos karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje, a međusobne su relacije prodavač-kupac individualizirane. Navedeno je bitno drugačije u odnosu na relacije koje se javljaju između gospodarskih subjekata (prodavača) i pojedinca (potrošača) gdje su relacije plod improvizacije i masovnog pristupa prema potrošaču.

Relacije koje se uspostavljaju između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu tendiraju biti stabilne i dugoročne tako da se javljaju elementi partnerstva i vjernosti<sup>170</sup>. Nadalje, specifičnost relacija između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu vezuje se za reciprocitet, tj. kupuje se od vlastitog kupca. Najčešći je slučaj neformalni oblik reciprociteta, kada nema posebnog dogovora ili ugovora.



IZVOR: www.pikrijeka.hr (03.01.05)

RELACIJE  
IZMEĐU  
PRODAVAČA I  
KUPCA

STANDARDIZIRANI  
PRISTUP U  
PROCESU KUPNJE

**Slika 74.**  
Proizvodi od  
brašna tvrtke  
PIK rijeka

INDIVIDUALI-  
ZIRANA  
KUPNJA

RECIPROCITET  
KUPNJE

<sup>170</sup> Grbac, B.: Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju, op. cit., str. 159-166.



IZVEDENA  
POTRAŽNJA

Potražnja je na poslovnom tržištu izvedena (derivirana) iz potražnje na tržištu široke potrošnje. Za neke je proizvode to lako uočljivo i npr. veća potražnja za brašnom na poslovnom tržištu rezultat je veće potražnje za proizvodima gdje je brašno ključni sastojak (razne vrste kruha, peciva, slastica...) na tržištima krajnje potrošnje. Tako npr. tvrtke kao što su PIK Rijeka (<http://www.pikrijeka.hr>) i PIK Vinkovci (<http://www.pik-vinkovci.hr>), koje u svom proizvodnom programu imaju proizvode od brašna, potražnju za brašnom procjenjuju prema potražnji za proizvodima od brašna kao što su kruh, slastice i slično (slika 74).

POTRAŽNJA NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTUEFEKT  
AKCELERACIJE

Marketing-stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima moraju biti oprezni i uvažavati efekt akceleracije prema kojemu i male promjene na tržištu krajnje potrošnje izazivaju značajne promjene na poslovnom tržištu. Te promjene mogu biti u smjeru povećanja ili smanjenja potražnje na tržištu. Naime, moguća je situacija u kojoj dolazi do povećanja potražnje za određenim proizvodom na tržištu krajnje potrošnje, npr. za elementima za izgradnju obiteljskih kuća, što implicira da proizvođač tih elemenata ne može zadovoljiti potrebe i ulazi u investicije kako bi povećao proizvodne kapacitete, tj. kupuje strojeve i opremu na poslovnom tržištu. Situacija može biti i obrnuta.

NEELASTIČNA  
POTRAŽNJA NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

Potražnja za mnoge proizvode koji se kupuju na poslovnom tržištu je neelastična. Neelastična potražnja znači da povećanje ili smanjenje cijene proizvoda neće bitno utjecati na potražnju proizvoda na poslovnom tržištu. Tako npr. povećanje cijena čipova za računala na poslovnom tržištu neće bitno utjecati na cijene računala na tržištu potrošača. Navedeno iz jednostavnog razloga što taj proizvod ima mali ili neznatni utjecaj na utvrđivanje krajnje cijene računala (slika 74).

**Slika 75.**  
Čipovi ključni  
element računala

IZVOR: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (03.01.05)

U tablici 23. uspoređene su specifičnosti poslovnog tržišta s tržištem široke potrošnje. U obradi navedenog korišteni su prethodno istaknuti stavovi i mišljenja drugih autora<sup>171</sup>. Istaknuto je ukupno 11 specifičnosti od potražnje do promocije i posebno za poslovno tržište i tržište potrošača.

<sup>171</sup> Cf. 1) Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 219-224. 2) Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op.cit., str. 163-164. 3) Kotler, Ph. - Armstrong, G.: op.cit., str. 177-178.

Specifičnost tržišta	Poslovno tržište	Tržište široke potrošnje
Potražnja	Gospodarski i drugi subjekti	Pojedinačna
Obim nabave	Velik	Manji
Broj kupaca	Nekoliko	Mnogo
Lociranost kupaca	Geografska koncentracija	Disperzirano
Struktura distribucije	Pretežito izravna	Pretežito neizravna
Način kupnje	Pretežito angažirani profesionalci	Pretežito osobni
Utjecaj na proces kupnje	Mnogostruki	Jednostruk
Primjena reciprociteta	Da	Ne
Upotreba <i>leasing</i> -a	U velikom broju slučajeva	Iznimno
Osnovne metode promocije	Osobna prodaja	Oglašavanje

**Tablica 23.**  
Specifičnosti  
poslovnog  
tržišta

IZVOR: prerađeno prema Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: : Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 219-224., Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 163-164., Kotler, Ph. - Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 177-178.

## 6.2. SUDIONICI NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

Poslovno tržište sastoji se od poslovnih subjekata koji kupuju proizvode koji će biti upotrijebljeni za proizvodnju drugih proizvoda, za preprodaju ili za izvršavanje svakodnevnih poslova. Na poslovnom tržištu djeluju profitni i neprofitni subjekti, odnosno tvrtke, fakulteti, škole, bolnice, županijske, gradske i općinske uprave i samouprave te drugi neprofitni subjekti. Ono je ogromno, kako po broju i veličini sudionika na tom tržištu, tako i po vrijednosti transakcija koje se među njima ostvare. Razlikuje se četiri vrste sudionika na poslovnom tržištu: proizvodni gospodarski subjekti, trgovački gospodarski subjekti, državna uprava, ustanove i drugi neprofitni subjekti. Ti kupci prilikom nabave proizvoda imaju nekoliko zajedničkih temeljnih ciljeva i nekoliko posebnih ciljeva. Posebni ciljevi razlikuju se ovisno o specifičnostima poslovne aktivnosti kojom se bave. Temeljni ciljevi za sve kupce na poslovnom tržištu su:

VRSTE  
SUDIONIKA NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

TEMELJNI  
CILJEVI ZA  
KUPCE NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

- stalnost kvalitete proizvoda,
- pouzdanost gospodarskog subjekta koji isporučuje proizvode,
- korisnost proizvoda koji se kupuju,
- adekvatna razina cijena i uvjeta nabave,
- promptna isporuka.

POSEBNI CILJEVI Posebni ciljevi istaknut će se uz pojedinu vrstu kupca.

### Proizvodni/uslužni gospodarski subjekti

PROIZVODNI  
USLUŽNI  
GOSPODARSKI  
SUBJEKTI

Proizvodni/uslužni gospodarski subjekti su oni gospodarski subjekti koji nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za ugradnju u druge proizvode ili za lakše i jednostavnije odvijanje svakodnevnih zadataka. Pored temeljnih ciljeva oni teže zadovoljiti i svoje posebne ciljeve. Posebni ciljevi kod proizvodnih gospodarskih subjekata svode se na interes za isporukom proizvoda stalne kvalitete i na to da postoji mogućnost nabave iz više izvora.

Npr. 3. maj (<http://www.3maj.hr>) nabavlja limove iz više izvora iz inozemstva i nakon oblikovanja procesom varenja ugrađuje na kobilicu broda za prijevoz generalnog tereta (slika 76). To isto brodogradilište kupuje dizalice od drugog gospodarskog subjekta, a one se montiraju na palubu broda i služe za ukrcaj tereta, ili pak koristi usluge antikorozivne zaštite tvrtke Teri Crotek (<http://www.teri-crotek.com>). Brodogradilište kupuje od određenog trgovačkog gospodarskog subjekta sredstva za odmašćivanje za uredno odvijanje svakodnevnog posla.

Slika 76.  
Novogradnja  
tvrtke 3. Maj



IZVOR: [www.3maj.hr](http://www.3maj.hr) (03.01.05)

### Trgovački gospodarski subjekti

TRGOVAČKI  
GOSPODARSKI  
SUBJEKTI

Trgovački su gospodarski subjekti kupci raznih proizvoda koje preprodaju drugim poslovnim subjektima. Trgovački gospodarski subjekti mogu biti trgovački gospodarski subjekti na veliko i malo. Trgovački gospodarski subjekti na veliko kupuju proizvode u velikim količinama od proizvođača ili drugih trgovačkih gospodarskih subjekata, s namjerom da

iste prodaju drugim proizvodnim gospodarskim subjektima i trgovcima na malo. Kupljene proizvode skladište, dorade, presortiraju, prepakiraju ili obave druge poslove koji su od značenja za ponovnu prodaju.

Tako je npr. Magros (<http://www.magros.com>) trgovac na veliko i uvoznik prehrambenih proizvoda, a specijalizirao se za rad s prehrambenim proizvodima koji zahtijevaju posebni režim temperature od +8 do -25 stupnjeva Celzijevih.

Trgovački gospodarski subjekti na malo kupuju od proizvodnih gospodarskih subjekata ili trgovaca na veliko i prodaju na malo kroz vlastitu prodajnu mrežu. Pored temeljnih ciljeva trgovački gospodarski subjekti kao kupci zahtijevaju da je prodaja proizvoda koje kupuju primjerena i da postoji podrška proizvođača u promoviranju i zadovoljavanju potrošača-kupaca. Tako npr. tvrtka Elektromaterijal iz Rijeke (<http://www.elektromaterijal.hr>) kupuje električne štednjake od proizvođača Rade Končar (<http://www.koncar.hr/>) i prodaje građanima u svojim prodavaonicama.

### Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava

Drži se da su državna uprava, lokalna i regionalna samouprava veliki kupci, i to kako po broju subjekata koji imaju pravnu osobnost i mogu kupovati, tako i po opsegu nabavljene robe. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava obuhvaćaju urede i službe ne samo na nacionalnoj, već i na županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Vrijednost kupljenih proizvoda može biti iznimno velika, npr. kad se kupuju novi nagibni vlakovi ili kad se ugovara izgradnja autoceste. Za državnu upravu, lokalnu i regionalnu samoupravu pored uvažavanja temeljnih ciljeva značajno je voditi računa o preciznoj specifikaciji proizvoda koji se kupuju te o referencama dobavljača.

Tako je npr. Hrvatska vlada (<http://www.vlada.hr>), odnosno resorna ministarstva, sklopila poslove za izgradnju triju dionica autoceste Bregana-Zagreb-Dubrovnik. Autocestu grade američka tvrtka Bechtel i Hrvatska uprava za ceste. U tu svrhu potpisan je ugovor o zajmu vrijedan 75 milijuna dolara, koji je dala američka banka Export-Import Bank<sup>172</sup> (slika 77).



IZVOR: [www.bechtel.com](http://www.bechtel.com) (03.01.05)

DRŽAVNA  
UPRAVA,  
LOKALNA I  
REGIONALNA  
SAMOUPRAVA

**Slika 77.**  
Izgradnja  
potpornih  
stupova za  
autocestu

<sup>172</sup> <http://www.voa.gov/misc/croatia/bech246.html> (29.11.2004.)

**Slika 78.**  
Logo Grada  
Rijeke



USTANOVE I  
UDRUGE

## GRAD RIJEKA

51000 RIJEKA, Korzo 16  
telefon: 209-333  
fax: 209-537  
www.rijeka.hr

NEPROFITINI  
SUBJEKTI

IZVOR: Grad Rijeka

**Slika 79.**  
Azil za pse



IZVOR: www.infotoweb.com (03.01.05)

I na nižim upravnim razinama ugovaraju se veliki poslovi, kao što je to učinio Grad Rijeka (<http://www.rijeka.hr>) ugovaranjem izgradnje sustava za odvodnju otpadnih voda za zapadni dio grada (slika 78).

**Ustanove i udruge** U svakoj državi djeluje čitav niz ustanova i udruga koje nisu utemeljene da bi ostvarivale dobit, te zato pripadaju neprofitnim subjektima. Razne ustanove utemeljene su da bi omogućile i osigurale određeni standard svojim građanima. U ustanove se ubrajaju sveučilišta, fakulteti, bolnice, domovi zdravlja, crkve i druge ustanove. One za svoje poslovanje trebaju čitav niz proizvoda veće ili manje vrijednosti od opreme do svakodnevnih potrepština. Građani osnivaju udruge da bi kroz njih izražavali i ispunjavali svoje interese koji nisu profitno orijentirani. Kroz udruge se najčešće iskazuju interesi za

bavljenje sportom, očuvanjem baštine, iskazivanjem dobročinstva. I udruge, kao i razne ustanove, javljaju se kao kupci na poslovnom tržištu i njihovo ponašanje u procesu kupnje je specifično s obzirom na motive udruživanja i financijska ograničenja. Pored temeljnih ciljeva, za ustanove i udruge karakteristično je da teže ostvariti i posebne ciljeve koji se svode na ostvarenje što nižih cijena i specijalne uvjete vezano za odgodu plaćanja. Tako npr. udruga za zaštitu životinja Spas (<http://www.spas.hr>) nastoji hranu za životinje nabavljati po što nižim cijenama a plaćanje određenih obveza odgoditi za određeno vrijeme (slika 79).

U Hrvatskoj postoji preko 201 tisuća sudionika na poslovnom tržištu. Struktura sudionika na poslovnom tržištu prikazana je tabelarno uvažavajući prethodno obrazložen pristup (tablica 24).

Sudionici na poslovnom tržištu	Broj subjekata
Proizvodno/uslužni subjekti	74.984
Prerađivačka industrija (D)	19.674
Građevinarstvo (F)	12.315
Prijevoz, skladištenje i veze (I)	9.172
Hoteli i restorani (H)	6.636
Drugi poslovni subjekti	27.187
Trgovački gospodarski subjekti (na veliko i malo) (G)	83.544
Javna uprava i obrana, socijalno osiguranje (L)	2.770
Ustanove i udruge (M,N,O,Q)	40.487
Ukupan broj sudionika na poslovnom tržištu	201.785

**Tablica 24.**  
Sudionici na  
poslovnom  
tržištu  
Republike  
Hrvatske u  
2004.

IZVOR: prilagođeno prema [http://www.dzs.hr/ljetopis\\_2003/tabele](http://www.dzs.hr/ljetopis_2003/tabele) (01.08.2004)

### 6.3. NACIONALNA KLASIFIKACIJA DJELATNOSTI

Marketing-stručnjaci na poslovnom tržištu imaju više izvora za procjenu potencijalnih kupaca i utvrđivanje njihove potražnje. Na raspolaganju im stoje statistički ljetopisi i izvještaji koji prate poslovanje poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94), Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (3/97), kao i važećem Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 52/03). Pored ovog ključnog izvora poslovnim kupcima stoji na raspolaganju više izvora iz Hrvatske gospodarske komore i regionalnih komora, strukovnih udruženja, resornih ministarstava, stručnih i drugih publikacija. Za analizu poslovnog tržišta potrebno je poznavati način razvrstavanja poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, te se u nastavku iznose njezine osnovne karakteristike (tablica 25).

NACIONALNA  
KLASIFIKACIJA  
DJELATNOSTI

Državni zavod za statistiku (<http://www.dzs.hr>) vodi registar poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, a on obuhvaća pravne osobe, tijela državne vlasti, tijela jedinica lokalne i regionalne samouprave. Obrazac za prijavu u registar poslovnih subjekata nalazi se u privitku podpoglavlja 6 (prilog 1).

**Tablica 25.**  
Podjela  
Djelatnosti  
prema NKD

A. Poljoprivreda, lov i šumarstvo
B. Ribarstvo
C. Rudarstvo i vađenje
D. Prerađivačka industrija
E. Opskrba električnom energijom, plinom i vodom
F. Građevinarstvo
G. Trgovina na veliko i malo
H. Hoteli i restorani
I. Prijevoz, skladištenje i veze
J. Financijsko poslovanje
K. Poslovanje nekretninama
L. Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje
M. Obrazovanje
N. Zdravstvena zaštita i socijalna skrb
O. Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti
P. Privatna kućanstva sa zaposlenim osobljem
Q. Izvanteritorijalne organizacije i tijela

Izvor: prilagođeno prema NDK – <http://www.dzs.hr>

Upisom u registar svakom se subjektu dodjeljuje sedmero-znamenasti matični broj i šifra djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD)<sup>173</sup>. Nacionalna klasifikacija djelatnosti utemeljena je na Europskoj klasifikaciji djelatnosti - NACE, Rev 1 - koja je obvezatna za članice Europske unije u kojoj Hrvatska očekuje članstvo u 2007. godini. Time su osigurane usporedivost i razmjena podataka za poslovne subjekte u svim zemljama članicama Europske unije. Nacionalna klasifikacija djelatnosti osigurava usporedivost podataka i s međunarodnom standardnom klasifikacijom djelatnosti Ujedinjenih naroda - ISIC, Rev. 3. - International Standard Industrial Classification of all Economic Activities.

<sup>173</sup> Državni zavod za statistiku vodi Registar poslovnih subjekata na temelju Zakona o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN98/94), Odluci o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN3/97 i 7/97) i Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN22/95).

Subjekti upisani u Registar razvrstavaju se prema djelatnosti (od A - Poljoprivreda i ribarstvo do Q - Izvanteritorijalne organizacije i tijela) koju pretežito obavljaju tako da se prema NKD utvrđuje podrazred glavne djelatnosti. Tako npr. prerađivačka industrija obuhvaća 16 razreda i nekoliko podrazreda. U nastavku je prikazan razred broj 15. Proizvodnja hrane i pića i podrazred 15.93 Proizvodnja vina.

#### D. Prerađivačka industrija

15. Proizvodnja hrane i pića

15.9 Proizvodnja pića

15.93 Proizvodnja vina

15.93 Proizvodnja vina

15.93.0 Proizvodnja vina

Ovaj podrazred uključuje:

- proizvodnju vina:

· stolnoga vina,

· kvalitetnoga vina s geografskim podrijetlom,

- proizvodnju pjenušavoga vina,

- proizvodnju vina od koncentriranoga vinskog mošta,

- proizvodnju vina s niskim sadržajem alkohola ili bezalkoholnog vina.

Ovaj podrazred isključuje:

- proizvodnju vina u vezi s uzgojem vinove loze,

- punjenje u boce i pakiranje bez prerade vina.

15.96 Proizvodnja piva

15.98 Proizvodnja mineralne vode i osvježavajućih napitaka

15.98.1 Proizvodnja mineralne vode

15.98.2 Proizvodnja osvježavajućih napitaka

Granica između prerađivačke industrije i drugih područja klasifikacijskog sustava ponekad može biti nejasna. Prerađivačka se djelatnost bavi preradom sirovina u novi proizvod. Output je novi proizvod. Međutim, definicija onoga što čini novi proizvod ponekad može biti subjektivna.



## 6.4. KLASIFIKACIJA PROIZVODA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

PROIZVODI NA  
POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

Čitav niz proizvoda plasira se na poslovnom tržištu. U osnovi je moguće razlikovati sljedeće vrste: sirovine i repromaterijali, oprema, poslovne usluge, proizvodi za preprodaju te rezervni dijelovi i redovne potrepštine.

SIROVINE I  
REPROMATE-  
RIJALI

**Sirovine i repromaterijali.** Sirovine i repromaterijali su proizvodi koji se koriste kao osnova za proizvodnju drugih proizvoda. Kao sirovina najčešće se javljaju sirova nafta, ugljen, bakar i željezna ruda. Npr. INA rafinerija nafte Urinj (<http://www.ina.hr>) nabavlja sirovu naftu i u svojim pogonima proizvodi benzin i druge naftne derivate (slika 80).

**Slika 80.**  
Proizvodni pogoni  
Ina rafinerije  
nafte Urinj



IZVOR: [www.ina.hr](http://www.ina.hr) (03.01.05)

**Slika 81.**  
Tvrtka JLM  
specijalizirana  
je za izradu  
zupčanika



OPREMA

IZVOR: [www.jlm.hr](http://www.jlm.hr) (03.01.05)

U ovu vrstu proizvoda uključeni su i razni procesni materijali koje pojedini gospodarski subjekti nabavljaju prema posebnoj specifikaciji. Tu pripadaju specijalne kemikalije, specijalni granulat plastike, čelik posebnih svojstava i slično. Npr. JLM obrt (<http://www.jlm.hr>) koristi specijalno termički obrađen čelik za izradu zupčanika za brodogradnju (slika 81).

**Oprema.** Pod opremom se podrazumijevaju svi proizvodi koji se izravno koriste u proizvodnji drugih proizvoda i instalirani su u gospodarskom subjektu. Razlikuje se "velika" i

"mala" oprema. "Veliku" opremu karakterizira ne samo veličina, već i činjenica da je najčešće fiksirana u proizvodnim pogonima. To je npr. situacija kada izdavačka kuća Novi list (<http://www.novolist.hr>) kupi opremu za tisak dnevnih novina i instalira je u svoje proizvodne pogone. "Mala" oprema nabavlja se za pojedine djelatnike ili službe, manjeg je volumena i ne iziskuje da bude fiksno postavljena u prostore gospodarskog subjekta. Najčešće se to odnosi na računala, fotokopirne aparate, telefaks uređaje, automobile i drugo. Sve više gospodarski subjekt ne kupuje opremu, već ugovara *leasing* odnose s drugim specijaliziranim gospodarskim subjektima. Tako je npr. Saponija (<http://www.saponija.hr>) novi korisnik programa Car Fleet Management tvrtke Auto Zubak

(<http://www.autozubak.hr>), koji podrazumijeva nabavu i trajno održavanje voznog parka tvrtke<sup>174</sup>.

**Poslovne usluge.** Poslovne usluge su sve usluge koje se nabavljaju za potrebe odvijanja posla. U takve usluge spadaju usluge odvjetničkog tima, usluge konzultanata, usluge propagandnih agencija, usluge održavanja, usluge fizičkog osiguranja imovine i druge usluge. Mnogi gospodarski subjekti danas koriste usluge drugih, umjesto da realizaciju tih usluga organiziraju unutar svog gospodarskog subjekta (tzv. *outsourcing*). Tako je npr. vrlo rašireno angažiranje specijaliziranih gospodarskih subjekata za fizičku zaštitu imovine tvrtke. U Hrvatskoj su najpoznatiji pružatelji tih usluga AKD-Zaštita (<http://www.akd-zastita.hr>), Protect (<http://www.multilink.hr/protect>) i Sokol Marić (<http://www.sokolmaric.hr>) Slična je situacija u korištenju usluga specijaliziranih propagandnih agencija, odvjetničkih ureda za pravne usluge, specijaliziranih gospodarskih subjekata za održavanja čistoće u uredskim prostorima i drugo (slika 82).



**PROTECT - Funtić i dr.,** javno trgovačko društvo za zaštitu osoba i imovine, je tvrtka koja zahvaljujući 30-godišnjem poslovnom iskustvu, sukladno propisima i standardima, obavlja širok spektar aktivnosti na području tjelesne i tehničke zaštite.



**PROTECT - Funtić i dr.,** javno trgovačko društvo za zaštitu osoba i imovine  
11000 Rijeka, Vidovčeva 21  
Tel: 051 / 475 777, Fax: 051 / 475 410, E-mail: [ponuda@protect.hr](mailto:ponuda@protect.hr)  
Zbroj telefona: 01800-461-0801 kod ZAP Rijeka, Mandrić breg, 5110412  
Tijekom službe u Noći: 76 87627-6, 0982 9000916  
Evidentno društvo: Kaničić D., Pomenčić D.



IZVOR: [www.multilink.hr/protect](http://www.multilink.hr/protect) (03.01.05)

POSLOVNE  
USLUGE

**Slika 82.**  
Tvrtka Protect  
pruža usluge  
zaštite osoba i  
imovine

PROIZVODI ZA  
PREPRODAJU

**Proizvodi za preprodaju.** Na poslovnom se tržištu mnogi proizvodi kupuju sa svrhom da se prodaju drugim gospodarskim subjektima. Te proizvode kupuju trgovci na veliko i trgovci na malo i iste prodaju drugim proizvođačima, uslužnim gospodarskim subjektima, trgovcima na veliko i malo ili potrošačima. Tako npr. električne kabele kupuje Elektromaterijal (<http://www.elektromaterijal.hr>) i prodaje ih brodogradilištu Kraljevica (<http://www.kraljevica.hb.hr>). Drugi trgovački gospodarski subjekt kupuje na veliko i prodaje drugim trgovačkim gospodarskim subjektima npr. opremu za ugostiteljstvo ili žarulje.

**Rezervni dijelovi i redovne potrepštine.** Rezervni dijelovi i redovne potrepštine su proizvodi koji su neophodni za redovito odvijanje proizvodnih i drugih procesa. Rezervni dijelovi su proizvodi koji su neophodni za zamjenu dotrajalog ili pokvarenog dijela opreme. Rezervni dio može imati malu vrijednost, ali je od ključnog značenja za redovito poslovanje te se drži u zalihama. Poneki rezervni dijelovi imaju veliku vrijednost i nabavljaju se po potrebi. Redovne potrepštine su proizvodi koji

REZERVNI  
DJELOVI I  
REDOVNE  
POTREPŠTINE

<sup>174</sup> <http://www.vidiauto.com/01novosti> (04.10.2004.)

služe za uredno odvijanje dnevnih operacija. Oni uključuju proizvode za čišćenje, sitni inventar kao papir, diskete, CD-e, tintu za printere i slično. Čitav niz gospodarskih subjekata bavi se opskrbljivanjem drugih gospodarskih subjekata rezervnim dijelovima i/ili redovnim potrepštinama. Jedno od takvih tvrtki je i Arpa promet (<http://www.arpapromet.hr>), koja pored ostalih opslužuje fakultete Sveučilišta u Rijeci (<http://www.uniri.hr>) papirima i tintom za razne printere, disketama, CD-ima, kuvertama raznih dimenzija i drugim potrepštinama.

## 6.5. PROCES KUPNJE POSLOVNIH KUPACA

Na poslovnom tržištu kupci nabavljaju potrebne proizvode kroz proces kupnje. Proces kupnje dinamičan je proces jer obuhvaća interakciju više djelatnika u tom procesu i odnose tih djelatnika s dobavljačima.

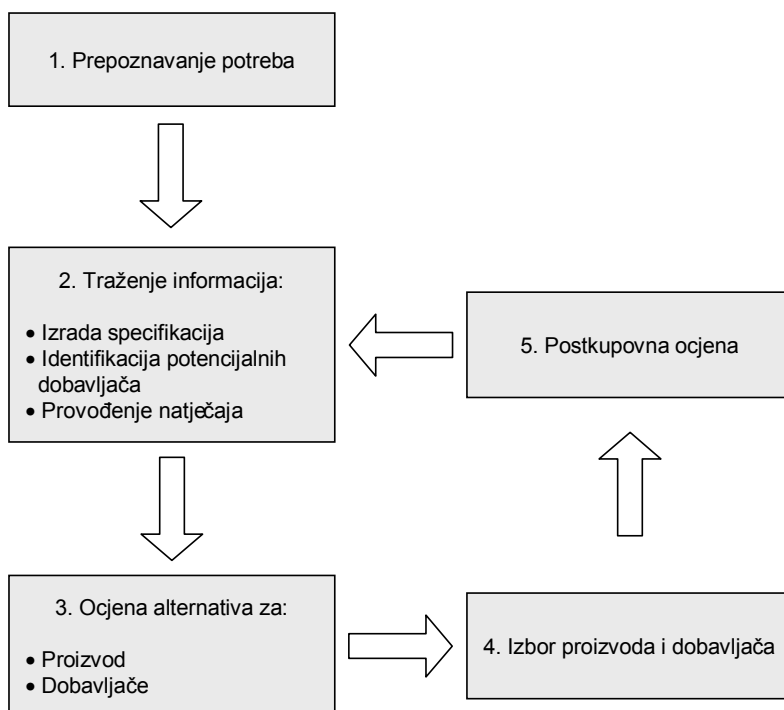
Proces kupnje poslovnih kupaca nije jednoobrazan jednom je složeniji, dok je drugi put jednostavniji. Tako npr. ako se nabavljaju, odnosno kupuju proizvodi na redovitoj osnovi, proces je kupnje jednostavan i manje formalan. Druga je situacija ako se kupuju skuplji proizvodi ili proizvodi koji se do sada nisu nabavljali tada se u procesu kupnje javlja više nepoznanica te je proces složeniji i formalniji. Te nepoznanice odnose se u prvom redu na poznavanje proizvoda koji se kupuju i uz poznavanje dobavljača od kojih se kupuje.

Proces kupnje poslovnih kupaca je proces koji obuhvaća više faza kroz koje prolaze gospodarski i drugi subjekti u nabavi proizvoda. Različiti autori analiziraju proces kroz različit broj faza, pri čemu pojedini autori predlažu detaljniji pristup s više faza, dok drugi predlažu sintetiziraniji pristup s manjim brojem faza. U nastavku se proces kupnje na poslovnom tržištu, prikazan na shemi 36, analizira u pet faza<sup>175</sup>.

PROCES KUPNJE  
NA POSLOVNOM  
TRŽIŠTU

Proces kupnje na poslovnom tržištu kontinuirani je proces koji započinje prepoznavanjem potreba za proizvodima. U drugoj fazi obuhvaćeni su poslovi vezani za traženje informacija i s tim u vezi izradu specifikacije za proizvode, prepoznavanje potencijalnih dobavljača i traženje ponude. U trećoj fazi pristupa se ocjeni alternativa za proizvode i za dobavljače. Četvrta faza odnosi se na izbor proizvoda i dobavljača, a u petoj fazi vrši se postkupovna ocjena. S obzirom da se radi o kontinuiranom procesu, taj proces ne završava s postkupovnom ocjenom, već se proces nastavlja traženjem novih informacija, ocjenom alternativa, izborom proizvoda i dobavljača, postprodajnom ocjenom i tako ponovo dalje. U nastavku se analiziraju osnovne značajke pojedinih faza:

<sup>175</sup> Solomon, M.R. – Stuart, E.W.: op.cit., str. 246.



**Shema 36.**  
Proces kupnje

### Prva faza: Prepoznavanje potreba

Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem potreba za određenim proizvodom. Potreba za nabavkom sirovina i repromaterijala nastaje kao rezultat očekivanja veće proizvodnje gdje se te sirovine i repromaterijal koriste. Potreba za nabavkom posljedica je i povećanja potrošnje u proteklom razdoblju te smanjenja zaliha neophodnih za redovito poslovanje.

Izvorište potrebe za nabavkom opreme vezuje se za zastarjelost postojeće opreme ili želju da se nabavi tehnološki nova generacija opreme koja će omogućiti postizanje boljih rezultata. Pojedini gospodarski subjekti prepoznaju i potrebe za poslovnim uslugama, kao npr. potrebe za istraživanjem tržišta koje će obaviti specijalizirana agencija, ili potrebe za rješavanje određenih sudskih sporova za što se angažiraju odvjetnički uredi itd.

Potrebe za kupnjom na poslovnom tržištu javljaju se i u slučajevima kada dolazi do kvarova i potrebe za rezervim dijelovima, te za redovito odvijanje poslovanja kada je nužno osigurati dnevne potrepštine.

Prepoznavanje problema nije vezano samo za jednu jedinu osobu, jednu strukturu zaposlenika ili za menadžment tvrtke. Prepoznavanje

PREPOZNAVANJE  
POTREBA

potreba je zadatak svih djelatnika da na vrijeme reagiraju i poduzmu akcije da se pristupi nabavi potrebnih proizvoda.

Drži se da je prva faza prepoznavanje problema, najkritičnija i najznačajnija faza, jer rezultati te faze govore treba li nastaviti proces kupnje ili odustati od procesa nabavke proizvoda.

### Druga faza: Traženje informacija

TRAŽENJE INFORMACIJA	Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na traženje informacija. Traže se i sistematiziraju tri vrste informacija:
VRSTE INFORMACIJA	informacije o karakteristikama proizvoda, informacije o potencijalnim dobavljačima i informacije o ponudama.
INFORMACIJE O KARAKTERI- STIKAMA PROIZVODA	Informacije o karakteristikama proizvoda vezuju se za informacije o veličini, težini, kvaliteti, dostupnosti i slično. S tim informacijama moguće je izraditi specifikaciju potrebnih karakteristika proizvoda.
INFORMACIJE O POTENCIJALNIM DOBAVLJAČIMA	Informacije o potencijalnim dobavljačima osiguravaju izbor najpovoljnijeg dobavljača. U traženju potencijalnih dobavljača preferiraju se oni s kojima su poslovni odnosi razvijeni i neopterećeni problemima. Za nove dobavljače traže se informacije koje će omogućiti izbor najpovoljnijeg, kao npr. dosadašnje iskustvo, raširenost mreže, razvijenost servisnih usluga, spremnost na promptno reagiranje na zahtjev kupca i drugo.
INFORMACIJE O PONUDAMA	Informacije o ponudama odnose se na traženje ponuda od dobavljača i posebno su važne za složene i skupe proizvode, dok je kod rutiniranih nabava traženje ponuda jednostavno i s manje rizika.
	Izvori informacija za sve tri vrste informacija su razni stručni časopisi, oglasi u poslovnim i drugim tjednicima, posjete sajmovima, stručnim skupovima, konferencijama, zatim prezentacije prodavača, osobna prodaja, usmena predaja, internet i drugi izvori.

### Treća faza: Ocjena alternativa

OCJENA ALTERNATIVA	Nakon što su utvrđene potrebe, izrađena specifikacija za tražene proizvode te utvrđeni potencijalni dobavljači od kojih se zatražila i dobila ponuda, pristupa se trećoj fazi procesa u kojoj se ocjenjuju alternativne ponude i dobavljači koji su ponudu dostavili.
KRITERIJ ZA OCJENU PROIZVODA I DOBAVLJAČA	Kriteriji koji se koriste za ocjenu proizvoda i dobavljača vezuju se za kvalitetu, postprodajne usluge i cijenu <sup>176</sup> . Postoje i neki drugi manje važni kriteriji, kao uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, troškovi popravaka i slično.

<sup>176</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op.cit., str. 201.

**Kvaliteta.** Isporka kvalitetnih proizvoda smatra se ključnim kriterijem. Naime, kvalitetna sirovina i repromaterijal dobar su input za stvaranje kvalitetnog proizvoda. Također, kvalitetna oprema osigurava da će proizvodnja s tom opremom rezultirati kvalitetnim proizvodima. Slično je i s poslovnim uslugama kao i rezervnim dijelovima.

KVALITETA

**Postprodajne usluge.** Poslovni kupci posebno su zainteresirani za postprodajne usluge. Poslovni kupci očekuju da nakon što kupe skupu opremu prodavač osigura dodatne usluge, kao npr. instaliranje opreme, obuka djelatnika za korištenje opremom, održavanje, popravci i redovito servisiranje.

POSTPRODAJNE  
USLUGE

**Cijena.** Cijena je također važan kriterij, jer svaki poslovni kupac želi kupiti najjeftinije i najkvalitetnije proizvode. Međutim, tu postoji granica, jer nije primjereno da npr. snažan kupac uvjetuje manjem dobavljaču snižavanje cijene koja ga dovodi u zonu gubitaka. Naime, ono što stradava je kvaliteta koja zbog niskih cijena i zarade postaje sve manja.

CIJENA

#### Četvrta faza: Izbor proizvoda i dobavljača

Izbor proizvoda i dobavljača temelji se na prikupljenim ponudama uz uvažavanje gore navedenih kriterija: kvalitete, postprodajne usluge i cijenu. Poslovni kupci koji su svoje poslovanje prilagodili upravljanju kvalitetom (TQM - *Total Quality Management*) i ISO standardima u ovaj fazi procesa kupovanja posebnu pažnju posvećuju kvaliteti proizvoda koje kupuju. Iz tih su razloga karakteristike proizvoda, kao npr. trajnost i postojanost, posebno važne karakteristike.

IZBOR  
PROIZVODA I  
DOBAVLJAČA

Nadalje, dobavljači koji su u stanju poštivati kriterije *just in time* (JIT) posebno su cijenjeni kod kupaca koji su uveli sustav upravljanja zalihama. Na taj se način osigurava minimalna količina zaliha, ali i nabava proizvoda na stalnoj i redovitoj osnovi.

Preporučuje se da se pri izboru dobavljača vodi računa o izboru više dobavljača. Jedan do tri smatraju se ključnim, ali se odnosi uspostavljaju i razvijaju i s drugim dobavljačima. Navedeno iz razloga da se pregovaračka i druga snaga dobavljača smanji. U ovoj fazi kupovnog procesa dolazi i do finalizacije procesa nabave i kupnje određenog proizvoda.

#### Peta faza: Postkupovna ocjena

Postupovna ocjena zadnja je faza procesa kupnje na poslovnom tržištu. U ovoj fazi traže se odgovori na pitanja zadovoljavaju li proizvodi postavljene kriterije iz specifikacije. Postkupovnom ocjenom vrednuje se zadovoljstvo kupljenim od sirovina i repromaterijala, do opreme, poslovnih usluga i rezervnih dijelova.

POSTKUPOVNA  
OCJENA

U tu svrhu razvijeni su instrumenti s kojima se prate i analiziraju navedene karakteristike proizvoda. To ne čine samo poslovni kupci, već i dobavljači kako bi zadovoljili postavljene zahtjeve svojih partnera. Mjeri se zadovoljstvo kupaca s isporučenim proizvodom te odstupanja od postavljenih ciljeva. Takvi podaci dobar su indikator i motiv za korekciju međusobnih odnosa dobavljač - kupac. Kupac može biti zadovoljan, manje zadovoljan ili nezadovoljan s isporučenim proizvodima te dobavljačem.

Rezultati postkupovne faze nisu sami sebi svrha, već se koriste za korekciju ponašanja i djelovanja. Na osnovi rezultata postprodajne ocjene pristupa se ponovnom traženju informacija, tj. traženju informacija o proizvodima i dobavljačima kako bi se stvorila osnova za prikupljanje ponuda.

## 6.6. KUPOVNE SITUACIJE

Procesi kupnje nemaju istu razinu složenosti. Jedni su složeniji od drugih, a za realizaciju jednih potrebno je uložiti mnogo više napora u odnosu na druge. Kupci na poslovnom tržištu ulaze u procese koji se međusobno razlikuju po značenju, energiji koja se ulaže u njihovo provođenje te broju djelatnika koji su uključeni u njihovu pripremu i zaključivanje.

Najveći dio vremena u procesu kupnje troši se na traženje informacija i ocjenu alternativa vezanih za proizvod i dobavljače. Kada se npr. kupuje proizvod koji je skuplji, složeniji ili važniji za odvijanje poslovanja, tada se traženju informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača posvećuje veća pažnja, što iziskuje vrijeme. Često se obavljaju i provjere prikupljenih informacija iz više izvora.

Pored traženja informacija značajan dio energije ulaže se u kvalitetnu obradu i ocjenu alternativnih rješenja. Sve navedeno iziskuje vrijeme i novac, što su uvijek nedostatne dimenzije za poslovnog kupca. Iz tih je razloga uspješna praksa definirala određene okvire kupnje, i to upravo prema kriteriju potrebne energije da se prikupe tražene informacije i izvrši ocjena alternativa. S tim u vezi razlikuju se tri različite kupovne situacije:

KUPOVNE  
SITUACIJE

- kupnje koje se ponavljaju,
- modificirane kupnje,
- nove kupnje.

## Kupnje koje se ponavljaju

"Kupnja koja se ponavlja" je kupovna situacija u kojoj se na rutiniranoj osnovi kupuju standardizirani proizvodi. Najčešće se radi o situaciji kad se kupuje isti proizvod koji je već prije kupljen i to od istog dobavljača. Dakle, postoji određeno iskustvo i poznatost proizvoda i dobavljača. S tim u vezi nije potrebno ulagati dodatne napore za ponovnu kupnju istog proizvoda od istog dobavljača. Takva kupovna situacija ne iziskuje niti mnogo vremena niti puno energije. Kupnja koja se ponavlja na poslovnom tržištu pretežito se odnosi na opremu manje vrijednosti, na rezervne dijelove i na potrepštine za obavljanje redovite djelatnosti. Tako npr. Teri Crotek (<http://www.teri-crotek.com>) nabavlja opremu za provođenje korozivne zaštite od istih dobavljača (slika 83).



IZVOR: [www.teri-crotek.com](http://www.teri-crotek.com) (03.01.05)

KUPNJA KOJA SE  
PONAVLJA

**Slika 83.**  
Logo tvrtke  
Teri Crotek

Poslovni kupci iz tih razloga sastavljaju listu pouzdanih i kvalitetnih dobavljača s kojima razvijaju dugoročne poslovne odnose. Da bi zadovoljili navedene kriterije dobavljači trebaju udovoljiti poslovnim kupcima po cijenama, kvaliteti proizvoda koji se isporučuju i vremenu isporuke. Razvijanje dugoročnih poslovnih odnosa zanimljivo je i za dobavljače koji na taj način osiguravaju svoje tržište na duže vrijeme. Između poslovnih kupaca i dobavljača javljaju se elementi partnerstva<sup>177</sup>.

DUGOROČNI  
POSLOVNI  
ODNOSI

## Modificirane kupnje

"Modificirana kupnja" odnosi se na kupovnu situaciju u kojoj je došlo do promjena u nabavci proizvoda koji su se do tada nabavljali rutinirano. Promjene su rezultat novih spoznaja poslovnih kupaca o mogućnostima da cijene, kvaliteta i isporuka budu prihvatljivije. To znači da je poslovni kupac analizirao situaciju na tržištu nabave i utvrdio da postoje bolja rješenja i kvalitetniji dobavljači.

MODIFICIRANA  
KUPNJA

Pored toga do promjena može doći i zbog novih zahtjeva samih poslovnih kupaca. To znači da se poslovni kupac odlučio za novu proizvodnju ili inoviranje stare proizvodnje uvažavajući zahtjeve svojih kupaca. Za realizaciju navedenoga potrebni su mu novi materijali i nova oprema.

Modificirane kupnje u odnosu na kupnje koje se ponavljaju zahtijevaju više vremena i napora usmjerenih na nekoliko detalja. Npr. jedan poslovni kupac već čitav niz godina nabavlja rezervne dijelove od istog dobavljača. Taj mu dobavljač osigurava kvalitetne proizvode po konkurentnim cijenama, ali su rokovi isporuke često problematični. Na

<sup>177</sup> Martin, J.H. - Grbac, B.: Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 2003., 32, 1, str. 25-38.



**Slika 84.**  
Poslovni  
prostori  
Zagrebačkog  
Velesajma



IZVOR: www.zv.hr (03.01.05)

proljetnom Zagrebačkom velesajmu (<http://www.zv.hr>) poslovni je kupac uspostavio kontakt s novim dobavljačem koji mu osigurava povoljnije uvjete dostave rezervnih dijelova, što dovodi do nove kupovne situacije s karakteristikama modificiranog kupovanja (slika 84).

### **Nove kupnje**

Pod "novom kupnjom" podrazumijevamo takvu kupovnu situaciju u kojoj dolazi do kupnje novih proizvoda od

novih dobavljača. Takva situacija izložena je mnogim rizicima i nepoznicama, te zahtijeva ulaganje velikih napora da se prikupe relevantne informacije o karakteristikama proizvoda koji su kupuju. Znatni naponi ulažu se i u prikupljanje informacija o dobavljačima spremnima na suradnju. Vezano uz njih traže se informacije o cijenama koje nude, kvaliteti isporučenih proizvoda te uvjetima isporuke. Na osnovi prikupljenih informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača pristupa se ocjeni alternativa. Dubina i širina analize ovisit će o važnosti nove nabave, vrijednosti novih proizvoda te očekivanim posljedicama za krivo donesenu odluku.

Gledano sa strane dobavljača nova je kupnja izazov i mogućnost da se konkurira i udovolji zahtjevima poslovnog kupca. Za dobavljača je to dobra prilika da postane jedan od dobavljača, ako ne i glavni dobavljač za poslovnog kupca u skoroj budućnosti.

Tako npr. kad poslovni kupac namjerava proširiti proizvodni program, pristupa traženju informacija o opremi i potencijalnim dobavljačima. Na osnovi prikupljenih informacija pristupa ocjeni alternativa i odlučuje se za odgovarajuću opremu i dobavljača.

Prema tome, tri različite kupovne situacije - "ponovljena kupnja", "modificirana kupnja" i "nova kupnja" - razlikuju se po angažiranosti u realizaciji. Boveé, Houston i Thill<sup>178</sup> sintetizirali su navedeno tabelarno, uvažavajući nekoliko karakteristika kupovne situacije: potrebno vrijeme, veličinu interdisciplinarnu "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju), potrebne

KARAKTE-  
RISTIKE  
KUPOVNE  
SITUACIJE

<sup>178</sup> Boveé, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op.cit., str . 159.

informacije, ponuđene alternative, novost, kompleksnost donošenja odluka i učestalost kupnje (tablica 26).

Karakteristike	Ponovljena kupnja	Modificirana kupnja	Nova kupnja
Potrebno vrijeme	Malo	Prosječno mnogo	Mnogo
Veličina "ad hoc" skupine	Malo	Srednje	Veliko
Potrebne informacije	Minimalne	Umjereno	Maksimalno
Ponuđene alternative	Nema	Nekoliko	Mnogo
Novost	Nema	Prosječno	Visoko
Kompleksnost donošenja odluka	Niska	Srednja	Srednja-velika
Učestalost	Često	Povremeno	Neredovito

**Tablica 26.**  
Karakteristike  
kupovne situacije

IZVOR: prilagođeno prema Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 159.

Odluke o kupnji koja se ponavlja, modificiranoj kupnji i potpuno novoj kupnji donose se u okviru više sudionika "ad hoc" skupine. U nastavku se analizira uloga interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju) i uloga pojedinih sudionika.

## 6.7. SUDIONICI INTERDISCIPLINARNE "AD HOC" SKUPINE ZA NABAVU (KUPNJU)

### Karakteristike interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju)

Za većinu poslovnih kupaca proces kupnje vrlo je zahtjevan i složen te se u njegovu realizaciju uključuje veći broj djelatnika u okviru interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju), koja se u nastavku teksta imenuje kao "ad hoc" skupina. Ti djelatnici ovisno o predmetu nabave mogu biti iz raznih područja aktivnosti, odnosno zanimanja kao što

KARAKTERISTIKE  
"AD HOC"  
SKUPINE ZA  
NABAVU

su npr. operativni djelatnici iz neposredne proizvodnje, ekonomisti, inženjeri, projektanti, financijski stručnjaci, programeri ili stručnjaci za računala. Navedeno daje interdisciplinarni karakter "ad hoc" skupini. U pravilu nema fiksne skupine osoba koje čine interdisciplinarnu "ad hoc" skupinu za nabavu (kupnju), već ona ima fleksibilnu strukturu kako po broju djelatnika tako i po struci tih djelatnika.

Tako npr. u malim gospodarskim subjektima doslovce svatko od zaposlenih može imati ulogu u "ad hoc" skupini, a izbor vrši vlasnik ili glavni menadžer. Kod srednjih, a posebno kod velikih gospodarskih subjekata izbor i odluku o članovima "ad hoc" skupine donosi uprava na osnovi unaprijed definiranih kriterija. Veličina "ad hoc" skupine determinirana je kupovnom situacijom, odnosno time radi li se o ponovljenoj, modificiranoj ili novoj kupnji. Za ponovljenu kupnju, koja je ustvari rutinirana nabava proizvoda od istih dobavljača, "ad hoc" skupina se svodi na jednu osobu, najčešće referenta nabave. Referent nabave donosi odluku bez konzultacija s drugima, jer su svi detalji kupnje poznati i u dosadašnjem radu provjereni.

U modificiranoj kupnji, a posebice kod nove kupnje gdje je kupovna situacija složenija, broj uključenih djelatnika proporcionalno je veći što je složenija kupovna situacija. Što je veći poslovni rizik, broj je članova kupovnog centra veći jer se traže stavovi većeg broja stručnjaka. Tako npr. ako gospodarski subjekt kupuje novu proizvodnu liniju koja je visoko sofisticirana i skupa, tada se u "ad hoc" skupinu uključuju stručnjaci za programiranje, financijski stručnjaci, menadžeri u nabavi i drugi specijalisti za navedenu tehnologiju.

### Uloge u interdisciplinarnoj "ad hoc" skupini

ULOGE U  
INTERDISCIPLINARNOJ  
"AD HOC" SKUPINI

Unutar interdisciplinarne "ad hoc" skupine uspostavljaju se adekvatni međusobni odnosi kada su vođeni jednim ciljem. Sve značajnije osobe koje sudjeluju u kupnji (nabavi) su članovi "ad hoc" skupine i u svom izvršavanju poslova i zadataka imaju različite uloge. Pojedine uloge mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili disperzirane na više osoba. Tako npr. jedna osoba može biti inicijator kupnje i donositelj odluke ili korisnik. Kombinacije su mnogostruke i nema pravila. Autoritet pojedine osobe koji je izgrađen na iskustvu i znanju može toj osobi osigurati više uloga u kupovnom procesu u odnosu na drugu osobu koja ima manje iskustva. U "ad hoc" skupini razlikuje se šest uloga: inicijator kupnje, korisnik, kontrolor tijeka informacija, utjecajna osoba, osoba koja odlučuje i osoba koja kupuje.

INICIJATOR  
KUPNJE

**Inicijator kupnje.** Inicijator kupnje je osoba u "ad hoc" skupini koja prva registrira potrebe za određenim proizvodom. Ta osoba o uočenim potrebama informira ostale članove gospodarskog subjekta i time

ustvari inicira proces kupnje. Tako npr. mehaničar koji radi na održavanju može uočiti da je jedan dio stroja dotrajavao i da treba nabaviti novi. Mehaničar o tome obavještava svoje pretpostavljene i time započinje proces kupnje.

**Korisnici.** Korisnici su osobe u "ad hoc" skupini koje će zapravo koristiti novonabavljeni proizvod. Korisnici su osobe koji najčešće prvi registriraju probleme i potrebe za nabavkom novih proizvoda, te su i uloge inicijatora i korisnika često vezane za jednu osobu. Tako će npr. osoba koja koristi neku opremu prva uočiti njezine nedostatke i inicirati kupnju nove.

KORISNICI

**Kontrolor tijeka informacija.** Kontrolor tijeka informacija član je u "ad hoc" skupini koji regulira tijek informacija prema drugim članovima "ad hoc" skupine. Najčešće je kontrolor tijeka informacija referent nabave koji kontaktira dobavljače, dobiva brošure i druge materijale od dobavljača, organizira prezentacije dobavljača i obavlja druge poslove koji mu osiguravaju da kontrolira i usmjerava informacije članovima "ad hoc" skupine.

KONTROLOR  
TIJEKA  
INFORMACIJA

**Utjecajna osoba.** Uloga utjecajne osobe u "ad hoc" skupini svodi se na korigiranje stavova članova "ad hoc" skupine o karakteristikama proizvoda i dobavljača. Korigiranje stavova može ići u smjeru argumentiranja za ili protiv dostignute razine suglasja za kupnju. Uloga utjecajne osobe posebno je korisna kad se trebaju donijeti odluke koje su visokog rizika. U takvim slučajevima često se angažiraju i vanjski konzultanti i specijalisti.

UTJECAJNA  
OSOBA

**Osoba koja donosi odluku.** Osobe koje donose odluku članovi su "ad hoc" skupine koja ima autoritet da izabire rješenja među ponuđenim alternativama. Autoritet može biti formalan ili neformalan. Kod kupnji koje se ponavljaju autoritet je najčešće vezan za referente nabave i osobe koje su niže rangirane, dok je kod rizičnijih odluka autoritet vezan za osobe koje su više rangirane ili su čak vlasnici ili ključni menadžeri. Kod složenijih kupnji korisno je takve osobe uključiti u proces kupnje što ranije kako bi eventualne nedoumice bili riješene i sa što manje utrošenog vremena i napora.

OSOBA KOJA  
DONOSI  
ODLUKU

**Osoba koja kupuje.** Osoba koja kupuje član je "ad hoc" skupine koja ima formalni autoritet i obvezu da izvrši kupnju. Osoba koja kupuje ima zadatak da provede odluku "ad hoc" skupine i da vodi brigu o detaljima vezanim za kupnju i njezinu realizaciju. Često su kupci osobe s formalnim autoritetom da izvrše izbor dobavljača i da s njima pregovaraju o logističkim detaljima.

OSOBA KOJA  
KUPUJE

U nastavku se razmatra primjer nabavke računalne opreme za Ekonomski fakultet Rijeka (<http://www.efri.hr>) tako da su tabelarno, tablica 27, posebno istaknute uloge u procesu kupnje.

**Tablica 27.**  
Uloge u  
procesu  
kupnje -  
primjer

Uloga	Opis
Inicijator kupnje	Voditelji znanstvenih projekata MZT
Korisnici opreme	Asistenti i profesori
Kontrolor tijeka informacija	Voditelj računalnog centra
Utjecajna osoba	Prodekani za znanstveni rad i nastavu, šef računovodstva
Osoba koja donosi odluku	Dekan
Osoba koja kupuje	Sistem inženjer

Zaključno, proces kupnje provodi se u interdisciplinarnoj "ad hoc" skupini za nabavu (kupnju) poslovnog kupca koja se sastoji od više osoba. Dakle, djelovanje gospodarskih i drugih subjekata u procesu kupnje svodi se na skup individualnih djelovanja pojedinaca, te se iz navedenoga može izvesti zaključak da se u osnovi procesa kupnje nalazi čovjek sa svim svojim manama i vrlinama.

REPUBLIKA HRVATSKA  
DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU

Obrazac RPS-1

Zakon o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti,  
NN, 98/94; Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji  
djelatnosti - NKD 2002, NN, 13/03.

REGISTAR POSLOVNIH SUBJEKATA

## PRIJAVA

Popunjava DZS

MATIČNI BROJ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1. PODACI O POSEBOM REGISTRU

a) registarsko tijelo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_

b) registarski broj \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) datum upisa u registar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2. NAZIV/TVRKA

a) potpuni naziv/tvrtka \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) skraćeni naziv/tvrtka \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. SJEDIŠTE

a) općina/grad \_\_\_\_\_

(za grad Zagreb treba upisati i područni ured)

\_\_\_\_\_

b) naselje \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) ulica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) kućni broj s dodatkom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e) šifra statističkog kruga (popunjava statistika)

\_\_\_\_\_

f) poštanski broj \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

g) poštanski pretnac \_\_\_\_\_ telefon \_\_\_\_\_ telefaks \_\_\_\_\_

**Prilog 1.**  
Obrazac za  
prijavu u  
registar  
poslovnih  
subjekata

## Popunjavanje DZS

4. BROJ ŽIRORAČUNA \_\_\_\_\_

5. BROJ HZMO-a \_\_\_\_\_

6. PRAVNO USTROJEBENI OBLIK \_\_\_\_\_

| |

7. OBLIK VLASNIŠTVA \_\_\_\_\_

| |

8. PODRIJETLO KAPITALA \_\_\_\_\_

| |

## 9. GLAVNA DJELATNOST

a) prijedlog poslovnog subjekta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(podrazred djelatnosti)

b) djelatnost koju je utvrdio DZS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(podrazred djelatnosti)

| | | | |

c) obrazloženje \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(podrazred djelatnosti)

## 10. PODACI O PROMJENI

a) vrsta promjene \_\_\_\_\_

| |

b) datum prijave promjene DZS-u \_\_\_\_\_

| | | | | | | | | |

c) promjena je u vezi s matičnim brojem \_\_\_\_\_

| | | | | | | | | |

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Poslovno tržište sastoji se od profitnih i neprofitnih subjekata, dakle tvrtki, ustanova i udruga koje nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju. Nabrojite tri temeljne specifičnosti poslovnog tržišta.
2. Što je efekt akceleracije i kako ga objašnjavate?
3. Razlikuju se četiri vrste kupaca na poslovnom tržištu. Nabrojite ih te navedite temeljne ciljeve koji su zajednički svim vrstama kupaca, kao i specifične ciljeve svake pojedine vrste kupaca.
4. Na poslovnom tržištu javlja se čitav niz proizvoda koji su klasificirani u šest kategorija. Navedite primjere za svih šest kategorija.
5. Proces kupnje na poslovnom tržištu kontinuirani je proces koji se odvija u okviru pet faza: 1. prepoznavanje potreba, 2. traženje informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača, 3. ocjena alternativa koja se temelji na specifikaciji kvalitete, postprodajnim uslugama i cijeni, 4. izbor proizvoda i dobavljača i 5. postkupovna ocjena. Koja od faza je najkritičnija za pridobivanje kupca poslovne potrošnje ako ste dobavljač opreme, kao što su tvornička postrojenja za proizvodnju cockpita automobila, a koja ako ste dobavljač uredskog materijala? Obrazložite odgovor.
6. Proces kupnje nemaju jednaku razinu složenosti te se s tim u vezi razlikuju tri kupovne situacije. Koje su to situacije i u koju situaciju ulazi kupnja tvorničkih postrojenja za proizvodnju cockpita automobila, a u koju nabava uredskog materijala? Obrazložite odgovor.
7. Proces kupnje odvija se preko interdisciplinarnе "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju), koja objedinjuje aktivnosti više djelatnika unutar šest uloga: inicijator kupnje, korisnik proizvoda, kontrolor tijeka informacija, utjecajna osoba, osoba koja donosi odluku i osoba koja kupuje. Može li se jedna osoba nalaziti u više uloga u procesu kupnje? Ako može, navedite primjer. Navedite i primjer u kojem su različite osobe u svakoj od uloga.



## INTERNET VJEŽBA: ELEKTROMATERIJAL D.D.

Elektromaterijal, d.d. za trgovinu i usluge trgovačko društvo za promet roba na veliko i malo, utemeljeno je 1954. godine sa sjedištem u Rijeci. U osnovnu djelatnost Društva spadaju veleprodaja, maloprodaja, uvoz i izvoz, zastupanja i inženjering-poslovi: u prvom redu robom elektrostruke, robama široke potrošnje, metalnim tehničkim robama i metalurgijom.

<http://www.elektromaterijal.hr>

Pitanja:

- 1) Na primjeru Elektromaterijala obrazložite koje su specifičnosti poslovnog tržišta u odnosu na tržište proizvoda široke potrošnje.
- 2) Koje proizvode Elektromaterijal kupuje na poslovnom tržištu? Koje bi kriterije koji se koriste za ocjenu proizvoda i dobavljača Elektromaterijal trebao uzeti u obzir pri nabavi svojih proizvoda?
- 3) U situaciji u kojoj je Elektromaterijal dobavljač, "nova kupnja" je izazov i mogućnost da se konkuriira i udovolji zahtjevima poslovnog kupca. Kako Elektromaterijal može svoju ponudu učiniti zanimljivijom u cilju osvajanja novih i zadržavanja postojećih poslovnih kupaca?

**Slika 85.**  
Web stranica  
tvrtke  
Elektromaterijal



IZVOR: [www.elektromaterijal.hr](http://www.elektromaterijal.hr) (03.01.05)

## INTERNET VJEŽBA: ISTRAVINOEXPORT D.D.

Tvrtka Istravinoexport d.d. utemeljena je 1947.godine i kao najstarija hrvatska vinarska kuća nastavlja tradiciju vinarija iz prošlog stoljeća s područja Hrvatskog primorja i Istre. U kooperaciji s vinogradarima i proizvođačima iz cijele Hrvatske proizvodi kvalitetna vina kontroliranog podrijetla, desertna, specijalna, pjenušava i vrhunska vina. Bogatu ponudu čine i likeri, jaka alkoholna pića, kao i Lero paleta bezalkoholnih pića.

<http://www.ivex.hr>

Pitanja:

- 1) U koju skupinu poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti spada Istravinoexport? Tko su potencijalni kupci, a tko potencijalni dobavljači Istravinoexporta?
- 2) Prikažite proces kupnje na poslovnom tržištu u slučaju Istravinoexporta.
- 3) Navedite različite kupovne situacije i potkrijepite ih primjerom u slučaju kad je Istravinoexport prodavač, odnosno u slučaju kad je kupac.

**IVEX** **ISTRAVINOEXPORT d.d.** **Lero**

Vijesti : O nama : Proizvedci : Kontakt

**O NAMA**

Drevni Rimljani znali su što je dobro i kako u tome uživati. S terasa svojih ljetnikovaca nestrpljivo su očekivali karavane iz daleke Čičanje s dragocjenom i toliko puta upjevanom esencijom žvota. I dok su samo odabrani mogli uživati u beskonačnim rimskim gozbama, danas zahvaljujući Istravinoexportu, u njima zadovoljstvo mogu naći svi oni koji znaju prepoznati najbolje.

U vinskih podrumima Istravinoexporta njeguju se i pune razna vrhunska i kvalitetna vina u kojima, zahvaljujući velikom izvozu, mogu uživati i bašnici antičkih vladara.

**Istravinoexport d.d.** je utemeljeno 1947.godine i kao najstarija hrvatska vinarska kuća nastavlja tradiciju vinarija iz prošlog stoljeća s područja Hrvatskog primorja i Istre.

U kooperaciji s vinogradarima i proizvođačima iz cijele Hrvatske, proizvodi kvalitetna vina kontroliranog podrijetla, desertna, specijalna, pjenušava i vrhunska vina.

Bogatu ponudu čine i likeri, jaka alkoholna pića kao i **Lero** paleta bezalkoholnih pića.

design, izrada i održavanje: Warp Studio za Werksport mas d.o.o., Zagreb

**Slika 86.**  
Web stranica  
tvrtke  
Istravinoexport

## SLUČAJ: UVAŽAVANJE ŽELJA, POTREBA I OČEKIVANJA KUPACA POSLOVNOG TRŽIŠTA TVRTKE INDPOL D.D.<sup>179</sup>.

Proizvodni pogoni tvrtke Indpol d.d. iz Zagreba i Omišlja svaki tjedan šalju uzorke proizvoda na analizu u koordinacijski centar za kvalitetu. Upravo je takav izvještaj od prošlog tjedna čitao Karlo Reni, direktor centra za kvalitetu. Podaci koje je vidio iznenadili su ga, jer su ukazivali na velik pad kvalitete proizvoda PE331. Taj pad kvalitete doći će do izražaja prigodom termičke obrade kod njihovih kupaca, a očitovat će se u emisiji sumpornog dioksida iznad dopuštene norme. Karlo je znao da su u Omišlju početkom ožujka 2004. promijenili neke dijelove proizvodnog pogona. To bi, razmišljao je Karlo, trebalo pozitivno utjecati na kvalitetu, ali izvještaj nije tako pokazivao. Kako tvrtka Indpol posluje po sustavu JIT, zalihe od prošlog tjedna već su bile kod njihovih kupaca (tvrtki koje se bave preradom polietilena i polistirena, odnosno koja koriste njihove proizvode kao sirovine za daljnju proizvodnju). Karla je dodatno zabrinjavala činjenica da je PE 331 već kod njihovih kupaca ušao u proizvodni proces, te je ubrzo i od njih očekivao reakcije. Naime, problem buduće proizvodnje će riješiti, ali je pitanje kolika je šteta nastala kupcu i kako će vratiti njihovo povjerenje.

Tvrtka za proizvodnju polimera Indpol d.d. osnovana je 1995. godine spajanjem nekoliko tvrtki koje su se u Hrvatskoj bavile proizvodnjom organskih petrokemikalija i plastičnih masa. Povećanje vrijednosti i stalni razvoj tvrtke, uz potpuno zadovoljenje kupaca i povećanje konkurentnosti, temeljni su ciljevi tvrtke Indpol. Dugogodišnja izvozna tradicija i prihvaćanje Indpolovih proizvoda na europskim tržištima svjedoče o njihovoj kvaliteti i konkurentnosti. Tako je prije pet godina (2000.) Indpol bio treći hrvatski izvoznik.

Prepoznavanjem potreba i očekivanja potrošača, te zahtjeva zapadnih tržišta, uvedeno je sustavno upravljanje kvalitetom s ciljem postizanja prepoznatljivosti na tržištu i osiguranja poslovnog uspjeha. Unaprijediti odnose prema dobavljačima s ciljem potpunog ovladavanja ulaznom razinom kvalitete, te unapređenje ukupne pouzdanosti procesa, osiguranje bržeg i lakšeg praćenja i predviđanja svih poslovnih događaja samo su neke od odrednica strategije kvalitete kojima se rukovodi tvrtka Indpol. Upravo zato provedeno je stvaranje integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem sukladno normama ISO 9001/2000 i ISO 14001/1996.

---

<sup>179</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, magistrandica, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

Kako bi se kvaliteta zadržala na visokoj razini, smanjili dugoročni negativni učinci na okoliš te kako ne bi došlo do prekida suradnje s velikim kupcima, Karlo Reni odlučio je da sukladno strateškom opredjeljenju tvrtke Indpol mora reagirati što prije.

## SLUČAJ: ZADOVOLJAVANJE POTREBA KUPACA KRAJNJE POTROŠNJE U HOTELIMA TRAMONTANA I BONACA<sup>180</sup>

**Slika 87.**  
Plaža  
hotela  
Tramontana



IZVOR: Katalog tvrtke

Tomislav Neuc, karizmatični direktor marketinga i prodaje velike tvrtke koja raspolaže sa 7,5% turističkih kapaciteta na jadranskoj obali, bio je vrlo zabrinut. Sada, u srpnju, vrijeme je kad je s velikim tour-operaterima potrebno ugovoriti oglašavanje u njihovim godišnjim katalozima i brošurama. Ta činjenica zapravo sama po sebi uopće nije bila strašna dogovario je oglašavanje sa strateškim partnerima već više godina zaredom i nikad nije bilo problema oko toga. Ustvari, 10 od 12 hotela koje prodaje nije uopće problem oglasiti, ali hotel Tramontana i hotel Bonaca zadaju mu strašnu glavobolju. Nije mu bilo lako ni u jednom trenutku, ali je znao uspostavljati kvalitetne odnose s ljudima i sklapati poslove na jedan sasvim prirodan i jednostavan način. Problem je počeo poprimati znatno šire okvire (slika 87).

Za Tomislava je sve počelo prije tri godine kad je došao raditi ovaj posao. Umjesto tadašnjeg direktora marketinga dočekala ga je, najblaže rečeno, katastrofa. Njegov je prethodnik uspio narušiti gotovo sve odnose s dugogodišnjim i partnerima novijeg datuma, vladalo je opće nezadovoljstvo svih kupaca i marketing-suradnika tvrtke, narušavali su se gotovo svi ugovori, tvrtka je plaćala značajne kazne i penale za štete koje je prouzročio, a da se ne govori o općem nezadovoljstvu gostiju u hotelima. Posljedice takvog načina poslovanja osjećaju se još i danas, ali uvođenjem novih koncepata poslovanja i naglašavanja novih uspostavljenih sustava vrijednosti, tvrtka se oporavljala. I ne samo to, nego je i značajnije dobivala na tržišnoj vrijednosti zbog dokazanog i potvrđenog uspješnog načina poslovanja.

Trebalo mu je neko vrijeme, no energični i uporni Tomislav uspio je u svom naumu. Ne samo da je spasio tvrtku koja je bila na rubu propasti,

<sup>180</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Manuela Licul-Martinčić pod mentorstvom Prof. dr. sc. Brune Grbca

nego je u tri godine, na ovom radnom mjestu, uspio poboljšati, unaprijediti i stvoriti vrlo kvalitetne, uspješne i čvrste odnose s kupcima. Vladalo je opće zadovoljstvo: zadovoljni kupci - strateški partneri, zadovoljni gosti u hotelima, zadovoljna uprava i nadzorni odbor tvrtke. Situacija je bila gotovo idilična. A onda se morao uhvatiti u koštac s mogućnošću narušavanja odnosa s kupcima - strateškim partnerima, te s problemom na koji način i na koje će se tržište pozicionirati. Njegova je misija bila jasna: kao i do sada napraviti najbolje što zna i umije za tvrtku, no nije bio siguran da oni koji sjede iznad njega imaju jasnu sliku kako riječi najefikasnije provesti u djelo. Njihova je potpora bila neupitna, no njihova su nesigurnost, neopredjeljenje i općenito takav način ponašanja u odnosu na tvrtku bili vrlo neproduktivni, a koji su bili razlozi toga Tomislav neće saznati vjerojatno nikad.

Uprava je tvrtke prije nekoliko mjeseci, točnije u svibnju, sazvala tiskovnu konferenciju na koju su pozvani:

- gotovo svi strateški partneri, jer se odmah nakon tiskovne konferencije kreće s potpisivanjem ugovora o prodaji kapaciteta za iduću turističku sezonu, iako je potpisivanje zapravo samo formalnost, budući da su elementi ugovora već mjesecima unaprijed bili dogovoreni.
- novinari koji će široj javnosti predstaviti projekt, prenijeti javnosti poziv za sudjelovanje na natječaju putem kojega će se tražiti najpovoljnijeg i najkvalitetnijeg izvođača radova te najaviti investicije u hotel Tramontana u iznosu od 60 milijuna kuna. Uz to je najavljeno u idućim godinama daljnje investiranje u hotele radi postizanja viših standarda i kvalitetnije ponude na tržištu.

S tim iznosom, nastojat će se raspoložive kapacitete hotela Tramontana uzdignuti na razinu 3\*\*\* zvjezdice, a prema Pravilniku o kategorizaciji morat će se poštivati određeni elementi koji su propisani. Hotel nije obnavljan od dana kad je sagrađen, tijekom 1970. godine, a u svojoj ponudi obuhvaća: *caffè*-bar, bazen s barom, *night*-bar, kavanu i *fast-food* restoran, s ukupnim kapacitetom na izvanvanpansionskim punktovima od oko 1200 sjedećih mjesta, dok restoran dodatno raspolaze s kapacitetom od oko 1600 sjedećih mjesta. Trenutačna je kategorizacija objekta 1\* zvjezdica, a najveći je problem taj što hotel kao takav postiže vrlo loše rezultate na tržištu, što u konačnici znači i loš rezultat za tvrtku. Uz to je i dodatna vrijednost kroz izvanpansionske punktove vrlo niska, budući da su i oni u vrlo lošem stanju, pa i zbog toga opada moguća zainteresiranost gostiju.

Osim toga, nastojat će se oplemeniti izvanpansionsku ponudu time što će se postojeći *caffè*-bar preinačiti u piano-bar, bazen s barom će se

preinačiti u bazen u tropskom stilu s mogućnošću usluživanja napitaka u samom bazenu, *night*-bar će se pretvoriti u *lounge*-bar s velikom terasom na kojoj će se omogućiti organiziranje velikih *partyja*, dok će se postojeći *fast-food* pretvoriti u tematski bar s ponudom zdrave bio-hrane, a koji se nalazi u blizini budućeg *wellness*-centra. Dakle, uz osnovnu vrijednost za goste objekta, najavljena je ponuda dodatnih elemenata zabave i opuštanja, koji utječu na oblikovanje, ugovaranje i postizanje željene cijene na tržištu te na ono što je najvažnije - zadovoljstvo, komoditet i raznovrsnost ponude gostima.

**Slika 88.**  
Soba  
Hotela  
Tramontana



IZVOR: Katalog tvrtke

Na taj bi se način raspoloživi kapaciteti kategorizirani kao 1\* preinačili u 3\*\*\* zvjezdice. Odmah u svibnju na javni se poziv odazvalo više raznih izvođača radova, od kojih je nekoliko izabrano u najuži krug (u izboru je prevagnula ona tvrtka koja je dala najbolji tzv. *value for money*, odnosno koja je imala ujednačenu kvalitetu i cijenu), te su odmah nakon kontaktiranja krenuli na posao. Naime, izvođači radova izradili su ogledne sobe (tzv. *mock-up rooms*) na temelju zahtjeva uprave tvrtke i najavljenih raspoloživih sredstava u iznosu od 60 milijuna kuna (slika 88). Odjel marketinga i prodaje u suradnji s vanjskom marketing-agencijom Lock predstavio je javnosti, kao i strateškim partnerima, novi proizvod renovirani hotel Tramontana, kojim će raspolagati i koji će prodavati tijekom sljedeće turističke sezone. Partneri su pokazali veliko zanimanje za novi proizvod te izvršili potpisivanje ugovora kojim osiguravaju dio novog turističkog proizvoda na svojim tržištima.

Međutim, već u lipnju dolazi do obrata jer Nadzorni odbor mijenja odluku Uprave tvrtke i najavljuje investiciju u hotel Tramontana u iznosu od samo 27 milijuna kuna te preinaku postojećih kapaciteta u 2\*\* zvjezdice. Početkom srpnja taj isti Nadzorni odbor na početnih 2000 ležajeva dodaje još 500 ležajeva hotela Bonaca koji graniči s hotelom Tramontana, te će oni zajednički predstavljati smislenu i tematsku cjelinu. Hotel Bonaca i sad je hotel s 2\*\*. Dodatno će se oplemeniti frizerskim salonom i piano-barom te će se klimatizirati zajedničke prostorije u objektu (klimatizacija grijanje-hlađenje kojom će se moći produžiti sezonu i dane otvorenosti hotela), kao i redizajnirati foaje te prostorije za dječji klub i druge animacijske programe (tablica 28).

Godišnji dani otvorenosti hotela ( <i>operating days</i> )	Hotel Tramontana	Hotel Bonaca
Prije investicije	195	143
Nakon investicije	215	180

**Tablica 28.**  
Dani rada hotela

IZVOR: Interni podaci tvrtke

Ugovori za sljedeću sezonu već su potpisani. Hotel Tramontana već se prodaje od strane partnera kao hotel s 3\*\*\* zvjezdice, dok je hotel Bonaca ugovoren i na temelju toga se prodaje kao hotel s 2\*\*, s tim da prilikom ugovaranja prodaje hotela Bonaca nije bilo niti riječi o investiranju u njega. Ugovorena cijena za iduću godinu za hotel Tramontana previsoka je - 10% viša od ovogodišnje ugovoreno je nešto što se neće isporučiti, dok je za hotel Bonaca cijena preniska povećanje cijena za iduću godinu je samo 3% (što pokriva efekt inflacije), a isporučit će se mnogo više nego što je ugovoreno. Jasno je da je ugovorena cijena za hotel Tramontana u odnosu na prethodnu sezonu znatno viša zbog obećanja isporuke bolje ponude, a iskorak u cijeni moguće je postići jedino u slučaju kada partner osjeti, vidi i može percipirati novododanu vrijednost.

No, kod hotela Bonaca situacija je obrnuta. Ugovori su već zaključeni, a odlučeno je i da će se oplemeniti njegovu ponudu. Iskorak u cijeni nije moguće postići, a ukoliko se iskorak ne postigne u prvoj sezoni nakon investicije, kasnije je neće ni postići (jedino možda kod individualnih gostiju). Tomislav još razmatra sve te opcije. Nije siguran što mu je činiti. Naime, ugovoreni marketing-kanali za ove su hotele sljedeći (tablica 29):

Tržišni segmenti	Hotel Tramontana	Hotel Bonaca
Individualci	22,73%	20,80%
Grupe	22,49%	23,33%
Alotman	54,79%	55,88%

**Tablica 29.**  
Udjel pojedinih tržišnih segmenata nakon završetka investicije

IZVOR: Interni podaci tvrtke

Sada, tijekom srpnja, kad su ugovori sa strateškim partnerima za iduću godinu potpisani, potrebno je s najznačajnim partnerima ugovoriti oglašavanje u njihovim katalogima i brošurama. Tomislav nema na raspolaganju nove *mock-up rooms*, zato što one koje su predstavljene javnosti nisu one koje će se realizirati. Za hotel Bonaca uopće nema nikakvog promocijskog materijala, nego postoje samo naknadne izjave Nadzornog odbora da će se proizvod poboljšati te da će ostati kategoriziran



jednako kao i prethodne godine. Naravno, ima i pisanoga traga o tome sa sjednica Nadzornog odbora, a ima i vremena da se do iduće godine pripremi sav promocijski materijal, a jednako tako i sobe, ležajeve i ostalo prema zamišljenom projektu. Ali, sada je vrijeme kad u promocijske materijale treba implementirati, pokazati i prodati novu ponudu, a nema vremena za pripremu *mock-up rooms*. Dakle, nije moguće u ovom roku vizualizirati partnerima ono što će se prodavati dalje na tržištu. Ako partneri ne znaju što će prodati, neće to ni prodati. Ako nema prodaje, nema ni prihoda, i logično nema ni dobiti (tablica 30).

**Tablica 30.**  
Ostvareni  
godišnji prihodi  
prije investicije

	Hotel Tramontana	Hotel Bonaca
<b>Ukupni prihodi</b>	45.453.726 kn	10.609.943 kn
<b>Ukupni troškovi</b>	29.798.922 kn	5.451.890 kn
<b>Dobit</b>	15.654.804 kn	5.158.052 kn
<b>% troškova u prihodima</b>	65,56%	51,38%
<b>Dobit po ležaju</b>	7.827 kn	10.316 kn

IZVOR: Interni podaci tvrtke

Jedino u što je Tomislav siguran i što zna je to da općenito na tržištu vlada nestašica hotela s 2\*\* zvjezdice, a on za iduću godinu raspolaže s 2500 kvalitetnih ležajeva te kategorije. Zna i činjenicu koju je pročitao u dnevnom tisku da je jedan od strateških partnera s kojim ostvaruje preko 9% ukupnog prihoda, velika engleska agencija LEI, kupljena od strane talijanskog lanca hotelijera, te ga brine otkazivanje ugovora od strane te agencije ili u najmanju ruku značajno smanjenje priljeva gostiju od strane tog partnera.

	Hotel Tramontana 262.739 noćenja	Hotel Bonaca 90.342 noćenja
Velika Britanija	34,72%	0%
Njemačka	29,81%	29,81%
Nizozemska	14,32%	17,55%
Švedska	7,87%	22,45%
Italija	5,65%	22,17%
Češka	3,92%	0%
Mađarska	1,74%	0%
ostalo	3,97%	8,02%

**Tablica 31.**  
Struktura gostiju  
prije investicije

IZVOR: Interni podaci tvrtke

Nejasan odnos vizija Uprave i Nadzornog odbora tvrtke značajno otežava rad Tomislavu. Iako s iznimnom lakoćom, posvećenošću i strašću obavlja ovaj posao, ponekad mu je izrazito teško pronaći pravo rješenje. Gdje i kako prodati kad ni oni koji upravljaju tvrtkom nemaju dovoljno jasnu sliku? Potrebno je brzo reagirati jer partneri čekaju, vrijeme odmiče, radovi na hotelima samo što nisu počeli, a sezona se bliži. Je li moguće spasiti neki ugovor, prodati nešto po višim cijenama, iako su ugovori već zaključeni? Zbog investicije u hotele Tramontana i Bonaca značajno se promijenila struktura kapaciteta s kojima se raspolaže i potrebno je pronaći svoje mjesto na tržištu.



SELEKCIJA TRŽIŠTA I  
INFORMACIJSKA OSNOVA

## IV. SELEKCIJA TRŽIŠTA I INFORMACIJSKA OSNOVA

Uspješnost poslovanja gospodarskih i drugih subjekata ostvaruje se prilagodbom uvjetima na odabranom tržištu. Za uspješno prilagođavanje potrebno je raspolagati odgovarajućom informacijskom osnovom.

Tržište kao pojam ima više značenja. Izvorno se pod tržištem podrazumijevalo mjesto gdje su se potrošači i prodavači nalazili da bi razmjenjivali proizvode. Ponekad se pojam tržište povezuje s geografskim pojmom, kao npr. tržište Međimurja, tržište Hrvatske, tržište jugoistočne Europe. Ponekad se taj pojam koristi za obilježavanje odnosa ponude i potražnje za određenim proizvodom, npr. tržište turističkih proizvoda ili tržište nafte. Za ekonomiste tržište je skup svih potrošača i prodavača koji razmjenjuju određeni proizvod. Za marketing-stručnjake tržište predstavlja skup svi aktualnih i potencijalnih potrošača određenog proizvoda i takvo će razumijevanje tržišta biti osnova za daljnju raspravu. Selekcija tržišta ostvaruje se segmentacijom tržišta i izborom ciljnog tržišta. Na ciljnom tržištu gospodarski ili drugi subjekti trebaju adekvatno pozicionirati svoju ponudu. Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje predmet su rasprave u podpoglavlju 7.

Za donošenje marketing-odluka nužno je raspolagati odgovarajućom informacijskom osnovom. Informacija je općeprihvaćen pojam za obrađene podatke. Informacije nisu podaci, već su to podaci obrađeni za određenu svrhu. Izvornost pojma informacija potječe iz latinske riječi "*informare*". U literaturi se taj pojam sve više koristi u kontekstu znanja koje je neophodno da se predvidi što će se dogoditi ako se izvrše određene aktivnosti. Informacija je, dakle, znanje na kome se temelji donošenje odluka, a rašireno je i poimanje informacije kao resursa budućnosti koji se upotrebom ne troši.

Informacijska osnova za marketing-odluke u nastavku se raspravlja u podpoglavlju 8. analizom njezine evolucije, analizom sastavnica marketing-informacijskog sustava, isticanjem značenja primarnih i sekundarnih izvora podataka i elaboriranjem procesa istraživanja tržišta.

Istraživanje tržišta odvija se prema određenim kriterijima koji su objedinjeni u metodama istraživanja. Izbor metoda istraživanja tržišta ovisi o čitavom nizu činitelja, od kojih su najznačajniji oni vezani za ocjenu važnosti podataka ostvarenih rezultatima istraživanja za pojedine marketing-odluke i razine rizika marketing-odluke. Analiza metoda istraživanja tržišta, i to povijesne metode, metode promatranja, metode ispitivanja i eksperimentalne metode predmet je obrade 9. podpoglavlja.

## 7. SEGMENTACIJA, CILJNO TRŽIŠTE I POZICIONIRANJE

### CILJEVI

- Opisati karakteristike tržišta i tržišnih segmenata.
- Identificirati proces selekcije tržišta.
- Razumjeti proces segmentacije.
- Raspraviti varijable za segmentaciju tržišta.
- Utvrditi kriterije za vrednovanje segmenata.
- Objasniti tri pristupa određivanja ciljnog tržišta.
- Opisati osnove i opcije pozicioniranja.
- Razlikovati metode predviđanja prodaje.

## 7.1. TRŽIŠTE I TRŽIŠNI SEGMENT

Za uspješno opsluživanje tržišta prema kriterijima marketing-stručnjaka potrebno je upoznati potrošače. Pritom je identična situacija kada se radi o potrošačima na tržištu krajnje potrošnje, ili potrošačima na poslovnom tržištu koji se najčešće nazivaju "poslovni kupci". Da bi se kvalificirali kao potencijalni potrošači na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje oni moraju zadovoljiti četiri kriterija<sup>206</sup>:

POTENCIJALNI  
POTROŠAČ

- moraju željeti ili trebati određeni proizvod,
- moraju biti zainteresirani ili potencijalno zainteresirani za kupnju određenog proizvoda,
- moraju imati dovoljno gotovine ili kredit za kupnju određenog proizvoda, i
- moraju biti spremni za kupnju određenog proizvoda.

Međutim, na tržištu djeluje čitav niz potrošača na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje čije su karakteristike, ponašanja, potrebe i želje različite. Da bi gospodarski i drugi subjekt efikasno i efektivno mogao opsluživati jedno i/ili drugo tržište, mora pronaći način da selekcionira i grupira potrošače.

Pod utjecajem tehnoloških, kulturnih i društvenih promjena ljudi imaju sve različitiije interese, karakteristike i ponašanja. Zbog navedenog, skupine osoba s istim potrebama i željama postaju sve manje, tj. tržišta postaju sve manja. Taj se proces naziva fragmentacija tržišta.

FRAGMENTACIJA  
TRŽIŠTA

Sve je manja mogućnost da se može stvoriti "univerzalnu" ponudu, tj. takvu kombinaciju elementa marketing-miksa s kojom se može zadovoljiti sve različitiije interese potrošača, i to kako na tržištu široke potrošnje, tako i na tržištu poslovne potrošnje. Potrebno je heterogeno tržište, na kojemu pojedinci ili gospodarski i drugi subjekti imaju različite karakteristike, ponašanja, potrebe i želje, podijeliti na jedno ili više homogenih tržišta koja imaju iste ili slične karakteristike, ponašanja, potrebe i želje. Potrebno je ustvari izvršiti selekciju potrošača u skupine koje imaju slične potrebe, karakteristike ponašanja i koje će na isti ili sličan način reagirati na marketing-aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata. Skupina koja je rezultat tog procesa naziva se tržišni segment. Tržišni segment je razmjerno homogeni zbroj potencijalnih potrošača. Cilj je da se utvrdi segment na kojem će poslovanje biti efikasno i efektivno.

HETEROGENO  
TRŽIŠTE

HOMOGENO  
TRŽIŠTE

TRŽIŠNI  
SEGMENT

<sup>206</sup> Cf. 1) Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 147. 2) Skinner, S.J.: op. cit., str. 182

Za postizanje tog cilja nužno je pristupiti smisleno u<sup>207</sup>:

- definiranje segmenta,
- utvrđivanje prodajnog potencijala segmenta,
- utvrđivanje dostupnosti segmenta,
- prepoznavanje reakcije segmenta.

DEFINIRANJE  
SEGMENTA

**Definiranje segmenta.** Segment ne smije biti definiran niti preširoko niti preusko. Ako se segment definira preširoko gube se učinci koji se segmentacijom žele ostvariti, odnosno segment nije dovoljno različit od drugih skupina potrošača. Npr. moguće je da se kao segment za skutere utvrde sve osobe koje su starije od 18 godina. Međutim, iako velik i zanimljiv, taj segment nije primjeren, jer vjerojatno stariji od 30 godina ne kupuju skutere, a i mladići preferiraju više skutere negoli djevojke.

Ako se segment definira preusko, također se gube učinci segmentacije jer nisu obuhvaćeni svi potencijalni potrošači. Tako je npr. moguće da se kao segment za skuter definiraju osobe koje su starije od 18 godina, ali ne starije od 30 godina, muškog roda i s prihodima iznad 7.000 kuna mjesečno. Taj je segment vjerojatno preuzak, jer su dio tržišta i djevojke i posebno mladići koji mogu osigurati nabavu skutera putem kredita, za što nisu potrebna primanja iznad 7.000 kuna mjesečno.

PRODAJNI  
POTENCIJAL

**Prodajni potencijal.** Prodajni potencijal segmenta mora biti takve razine da osigurava uspješno poslovanje i razvoj gospodarskih i drugih subjekata, a koji posluje u segmentu. Procjenjuje se da bi segment koji obuhvaća mlade od 18 do 30 godina starosti, bez obzira na spol i primanja, imao zanimljiv prodajni potencijal, za razliku od drugih gdje su postavljena veća ograničenja i gdje je broj potencijalnih potrošača manji.

**Dostupnost.** Utvrđivanje segmenta ima svoju svrhu jedino ako je segment dostupan. Segment je dostupan ako se s njim mogu razmjenjivati informacije. Pretpostavimo da su mladi koji konzumiraju više od jednog *cappuccina* dnevno pretežiti potrošači skutera. Ako je navedeno činjenica, to može biti izvrstan podatak za preciznije utvrđivanje segmenta, ali se javlja problem dostupnosti tako definiranog segmenta. Naime, neprikladno je utvrditi tko od mladih konzumira više od jednog *cappuccino* dnevno (slika 89).

Slika 89.  
"Cappuccino"  
omiljeno  
jutarnje piće



DOSTUPNOST

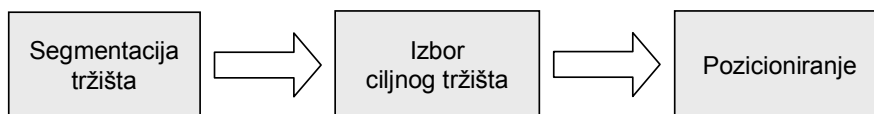
IZVOR: www.infotoweb.com (03.01.05)

<sup>207</sup> Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 207-208.

**Reakcija.** Reakcija segmenta ključna je dimenzija i pokazatelj hoće li se na tom segmentu ostvarivati efikasno i efektivno poslovanje. Segment reagira tako da prihvati ponudu gospodarskih i li drugih subjekata i nastavlja je kupovati, koristiti i naručivati. Tako je npr. segment mladih koji kupuje skuter pozitivno reagirao na promocijsku aktivnost realiziranu kroz *jumbo* plakate i radio oglase te počeo kupovati skutere. Reakcija je bila pozitivna.

REAKCIJA  
SEGMENTATATRŽIŠNI  
SEGMENT

Dakle, nije moguće uspješno zadovoljiti cjelokupno tržište, te se pristupa procesu selekcije tržišta i izboru najatraktivnijeg dijela tržišta za gospodarske i druge subjekte. Proces selekcije tržišta moguće je promatrati kroz tri faze: segmentaciju, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje. U nastavku se elaborira svaki od navedenih procesa (shema 37).



**Shema 37.**  
Proces  
selekcije  
tržišta

## 7.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Segmentacija tržišta je proces kojim se tržište dijeli u manje dijelove segmente. To je proces kojim se potencijalne potrošače povezuje u kompaktne skupine koje imaju zajedničke potrebe i želje i koje će slično reagirati na marketing-napore pojedinog gospodarskog subjekta. Proces segmentacije započinje definiranjem varijabla za segmentaciju temeljem kojih se formiraju segmenti, i to u pravilu više njih. Slijedi procjena značenja pojedinog segmenta, odnosno vrednovanje segmenata.

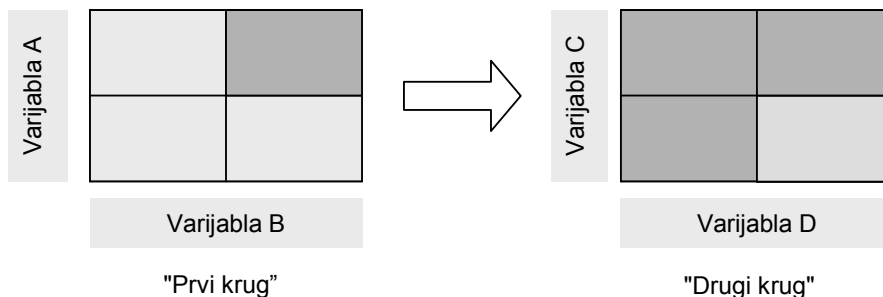
SEGMENTACIJA  
TRŽIŠTA

Drži se da je tržišni segment atraktivan ako je homogen i različit od drugih segmenata, te dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje. Izbor segmenta ovisi o čitavom nizu varijabla, a primjerena selekcija zasniva se na primjeni tehnike temeljenoj na matrici u kojoj se istovremeno suprotstavljaju dvije varijable. Na shemi 38 prikazan je proces segmentacije, gdje je većim pravokutnikom prikazano tržište, a manjim pravokutnikom njegov segment odabran po prve dvije varijable (varijabla A i varijabla B). Naime, prikupljaju se i obrađuju informacije o tržištu po dvjema prvoodabranim varijablama. Pritom su prvoodabrane varijable one za koje se drži da su najznačajnije za konkretno tržište. Izabrani segment iz "prvog kruga" drži se još uvijek nedovoljno zanimljivim, te se ulazi u "drugi krug" s dvjema novim varijablama koje su na drugom mjestu po važnosti. I tako u "treći", "četvrti" krug dok se ne stvori segment koji je homogen i različit od



drugih, te dovoljno velik da se na njemu može uspješno poslovati. Odabir varijabla i utvrđivanje hijerarhije važnosti ključni je dio procesa segmentacije, jer se eventualne greške u toj fazi prenose na sve iduće faze.

**Shema 38.**  
Proces  
segmentacije



VARIJABLE ZA  
SEGMENTACIJU  
TRŽIŠTA  
KRAJNJE  
POTROŠNJE

Varijable za segmentaciju ustvari su karakteristike pojedinaca ili gospodarskih i drugih subjekata kao potrošača, koje se koriste kako bi se tržište podijelilo u više segmenata. Te karakteristike moraju biti mjerljive i povezane s potrebama potrošača, ponašanjem potrošača i s proizvodom. Tako bi npr. varijabla za segmentaciju tržišta keramičkih pločica koje prodaje tvrtka gTermag (<http://www.termag.hr>) mogla biti prihod osobe koja kupuje ili njezine godine života. Međutim, političko opredjeljenje potrošača keramičkih pločica kao varijabla je beskorisna, jer ne utječe na potražnju za keramičkim pločicama. Prihodi osobe koja kupuje i godine života mjerljive su veličine, te su i po toj osnovi korisne varijable.

**Slika 90.**  
Pouzdani  
partner  
tvrtka  
Termag



IZVOR: [www.termag.hr](http://www.termag.hr) (03.01.05)

Tvrtka Termag prodaje keramičke pločice drugim tvrtkama, te se kao varijable za segmentaciju poslovnog tržišta mogu koristiti veličina, lokacija i druge karakteristike poslovnih kupaca. Međutim, neke karakteristike poslovnih kupaca beskorisno je koristiti kao varijable, kao što su to npr. troškovi proizvodnje ili veličina voznog parka (slika 90). U daljnjoj raspravi istaknut će se varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje i varijable za segmentaciju poslovnog tržišta.

VARIJABLE ZA  
SEGMENTACIJU

### Varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje

Razlikuje se čitav niz varijabla koje marketing-stručnjak može koristiti za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje. Pojedini autori sugeriraju više a drugi manje varijabli u kom slučaju se elementi pojedinih varijabli

objedinjuju. Tako npr. Meler<sup>208</sup> naglašava socio-ekonomske varijable dok drugi kao npr. Kotler<sup>209</sup> elemente iste uključuje u demografske varijablu. Većina autora pažnju posvećuje samo određenim varijablama koje se mogu grupirati u četiri skupine:

- demografske varijable,
- geografske varijable,
- psihografske varijable,
- varijable ponašanja.

**Demografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi demografskih varijabla, kao što su dob, spol, zanimanje, obrazovanje, prihodi, nacionalnost, religija, veličina obitelji, životni ciklus obitelji i društveni sloj naziva se demografska segmentacija. Marketing-stručnjaci najčešće koriste te varijable za segmentaciju tržišta iz dva razloga:

DEMOGRAFSKE  
VARIJABLE

- usko su povezane s potrebama i željama potrošača te njihovim ponašanjem u procesu kupnje,
- podaci za te varijable lako su dostupni u raznim publikacijama, kao npr. u Statističkim ljetopisima Državnog zavoda za statistiku RH (<http://www.dzs.hr>).

DEMOGRAFSKA  
SEGMENTACIJA

Tako su npr. za segmentaciju tržišta voćnih sokova Lero, koje proizvodi Istravinoexport (<http://www.ivex.hr>), primjerene demografske varijable dob, životni ciklus i veličina obitelji. Naime, životna je dob korisna varijabla kojom se može utvrditi koja skupina potrošača konzumira voćne sokove. Ako su to mladi, tada se u programu marketing-miksa treba o toj činjenici voditi računa, a isti prilagoditi karakteristikama koje traže mladi. Nadalje, i životni je ciklus obitelji korisna varijabla jer se može utvrditi da su npr. mlade obitelji s malom djecom zanimljiviji potrošači od drugih "starijih" obitelji.

**Geografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi geografskih varijabla, kao što su lokacija (urbana ili ruralna sredina), veličina (države, županije, gradovi i općine), gustoća (broj stanovnika po km<sup>2</sup>), klima i vrsta terena, zove se geografska segmentacija. Podjela tržišta prema geografskim podacima također je vrlo raširena, jer su i ti podaci lako dostupni preko statističkih ljetopisa i priopćenja.

GEOGRAFSKE  
VARIJABLE

---

<sup>208</sup> Meler, M.: op. cit., str. 186.

<sup>209</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 257.

**Slika 91.**  
Veći gradovi u  
Hrvatskoj

GEOGRAFSKA  
SEGMENTACIJA



IZVOR: www.hr (03.01.05)

Tako npr. geografska segmentacija može biti korisna za podjelu tržišta za potrebe plasmana alarmnih uređaja za domaćinstva koje proizvodi i instalira Alarm automatika (<http://www.alarmautomatika.com>). Naime, pretpostavlja se da pretežito domaćinstva koja žive u urbanim središtima imaju potrebu za zaštitom imovine od krađa. Analiza će ukazati da u Hrvatskoj ima 123 grada, te da postoji distribucija gradova po veličini iskazanoj po broju stanovnika (slika 91). Tako se

npr. može utvrditi da su samo gradovi veći od 20.000 stanovnika zanimljivi za daljnju analizu i u konačnici za prodaju alarm uređaja. Uvidom u Statistički ljetopis za 2003. godinu vidljivo je da u Hrvatskoj od 123 grada svega 28 gradova ima više od 20.000 stanovnika, a samo 4 više od 100.000 stanovnika.<sup>210</sup>

PSIHOGRAFSKE  
VARIJABLE

**Psihografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi psihografskih varijabli kao što su osobnosti, motivi i životni stil potrošača naziva se psihografska segmentacija. Psihografske su varijable stvar mentalnog sklopa potrošača te je traženje informacija o njima složen zadatak. Marketing-stručnjaci pristupaju tom zadatku tako da pripreme upitnik kojim istražuju potrošačeve interese, aktivnosti i mišljenja. Na temelju prikupljenih odgovora definiraju se psihografske karakteristike određene skupine potrošača, što može biti koristan materijal za segmentaciju tržišta.

OSOBNOST

Osobnost je skup karakternih osobina i reagiranja potrošača, što u konačnici definira ponašanje potrošača u određenim situacijama. Spoznaje o osobnosti potrošača koriste se za segmentaciju kada su proizvodi slični konkurentnim proizvodima, te kada na potrebe potrošača ne utječu ostale varijable za segmentaciju.

MOTIVI

Motivi se također javljaju kao varijable za segmentaciju. Za kupnju određenog proizvoda različiti potrošači imaju i različite motive. Marketing-stručnjak mora pronaći načina da prepozna i iskoristi pojedine motive za segmentaciju tržišta, kao što su to npr. sigurnost, pripadanje određenoj skupini ili status.

<sup>210</sup> <http://www.dzs.hr> (03.08.2004.)

Životni je stil potrošača psihografska varijabla kojom se definiraju skupine potrošača vezano za način korištenja slobodnog vremena, kao npr. aktivni odmor u odnosu na pasivni odmor, te ocjenjivanje važnosti pojedinih aktivnosti u okruženju, kao npr. odnos prema studiranju, odnos prema poslu i vjerovanje o sebi.

ŽIVOTNI STIL

Iskorak u psihografskom pristupu definiranju skupina potrošača preporučan je od istraživačke tvrtke SRI International koja je prvi put 1978. godine, a drugi put 1989. godine stručnoj i znanstvenoj javnosti ponudila model VALS 2 (*Value and Life Styles*). Model VALS grupira osobe u osam segmenata: aktualizatori, ispunitelji, postizatelji, iskusitelji, vjernici, težitelji, stvaratelji i mučenici. Segmentiranje je u tu svrhu izvršeno na osnovi upitnika o stavovima i demografskim karakteristikama (35 pitanja o stavovima i 4 demografska pitanja). Segmenti su raspoređeni u matricu gdje se na okomici nalaze izvori prihoda od malih do velikih izvora prihoda, a na horizontali orijentiranost skupine, i to orijentiranost prema načelima, orijentiranost prema statusu i orijentiranost prema poduzimanju akcija (shema 39).



**Shema 39.**  
Segmenti prema modelu VALS 2

Izvor: prilagođeno prema Kinneary, T.C. - Bernhardt, K.L. - Krentler, K.A.: Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 157.

U nastavku se ističu karakteristike svakog pojedinog segmenta prema modelu VALS 2.

VALS 2

Aktualizatori - segment koji obuhvaća osobe koje karakterizira rast vlastitog vrijednosnog sustava, imaju široki intelektualni interes, široke

AKTUALIZATORI

rekreativne aktivnosti, dobro su informirane, zainteresirane za društvena zbivanja, visokopozicionirane na društvenoj ljestvici i politički aktivne.

- ISPUNITELJI Ispunitelji - segment koji obuhvaća osobe koje su umjereno aktivne u društvu i politici, preferiraju odmor vezan za kuću, smatraju vrijednim obrazovanje i putovanja, vode brigu o zdravlju, politički su umjerene i tolerantne.
- POSTIZATELJI Postizatelji - segment koji obuhvaća osobe koje u središtu svog zanimanja imaju posao i obitelj, imaju formalne odnose u društvu, izbjegavaju ekscesne promjene, često veću prednost daju poslu nego rekreaciji, politički su konzervativne.
- ISKUSITELJI Iskusitelji - segment koji obuhvaća osobe koje vole novo, neuobičajeno i riskantno, vole vježbanje, druženje, sport i aktivnosti u prirodi, zainteresirane su za vlastiti imidž, cijene bogatstvo, snagu, popularnost i politički su ravnodušne.
- VJERNICI Vjernici - segment koji obuhvaća osobe koje poštuju pravila i vjeruju autoritetima, vole mirnoću, komoditet i predvidljivu egzistenciju. Druže se unutar obitelji i istovrsnim skupinama, politički su konzervativne i dobro informirane.
- TEŽITELJI Težitelji - segment koji obuhvaća osobe koje imaju uže interese, lagano se dosađuju, ponekad su izolirane, traže potporu i motivaciju od skupine kojoj pripadaju, nezainteresirane su za zdravlje i prehranu, politički ravnodušne.
- STVARATELJI Stvaratelji - segment koji obuhvaća osobe koje vole prirodu, angažiraju se na raznim radnim aktivnostima, provode slobodno vrijeme s obitelji i najbližim prijateljima, izbjegavaju zajednička druženja osim sindikata, ne vjeruju političarima, strancima i velikim tvrtkama.
- MUČENICI Mučenici - segment koji obuhvaća osobe koje imaju limitirane interese i aktivnosti, u prvom su redu zainteresirane za sigurnost, opterećene su zdravstvenim problemima, konzervativne su i tradicionalisti, oslanjaju se na religiju.

**Varijable ponašanja.** Segmentacija tržišta moguća je i na osnovi varijabli ponašanja, kao što su razina korištenja proizvoda, vjernost marki i tražene koristi.

RAZINE  
KORIŠTENJA  
PROIZVODA

Tržište se može segmentirati na osnovi razine korištenja proizvoda, pri čemu se razlikuju potrošači koji redovito kupuju i koriste proizvod, potrošači koji povremeno i umjereno koriste proizvod i osobe koje ne kupuju i ne koriste proizvod. Svakako su najzanimljiviji potrošači koji redovito kupuju i koriste proizvod, te prema njima marketing-stručnjaci poduzimaju posebne marketing-programe, odnosno plasiraju novi proizvod sa specijalnim cijenama i/ili iniciraju posebnu promocijsku kampanju i distribuciju. I za ostale se segmente definiraju posebni marketing-programi

u nastojanju da sve veći broj onih koji nisu potrošači postanu povremeni potrošači, a sve veći broj povremenih potrošača postanu redoviti potrošači. Međutim, moguća je i situacija u kojoj gospodarski subjekt svoje aktivnosti koncentrira na samo jedan od segmenata.

Potrošači iskazuju različitu razinu vjernosti prema određenoj marki proizvoda. Marketing-stručnjaci na vjernost marki proizvoda gledaju kao na stalni izvor prihoda, te se na temelju toga teži stvoriti što veći broj potrošača koji su vjerni određenoj marki proizvoda.

Nadalje, mnogi gospodarski i drugi subjekti nastoje da potrošače koji nisu čvrsto vezani svojom vjernošću za određeni proizvod privuku kako bi postali vjerni njihovom proizvodu. U jednom i u drugom slučaju gospodarski subjekt poduzimaju čitav niz marketing-napora kako bi se postojeći zadržali, a novi potrošači privukli.



IZVOR: [www.croatiaairlines.hr](http://www.croatiaairlines.hr) (03.01.05)

Tako npr. aviokompanije vrlo intenzivno potiču svoje putnike da koriste njihove usluge, a za to uvode posebne popuste i stimulacije (slika 92). Kod Lufthanse za dostići status "čestog putnika" (*Frequent Traveller*) mora se ostvariti ukupno godišnje 35.000 milja ili ostvariti 40 letova sa Star Alliance u ekonomskoj klasi ili 20 letova u poslovnoj klasi ili prvog klasi. Lufthansa redovito informira svoje stalne putnike o novostima u programu Miles&More. Najnovija obavijest u vrijeme pisanja ove knjige odnosila se na informaciju da je 4. svibnja 2004. godine Lufthansin partner za ostvarivanje milja postao i US Airways koji ima razvijenu mrežu u preko 750 destinacija diljem svijeta<sup>211</sup>.

Kao varijabla ponašanja za segmentaciju tržišta u upotrebi je i varijabla koristi. Segmentacija na toj osnovi naziva se segmentacija prema koristi proizvoda. Segmentacija prema koristi proizvoda ustvari je podjela tržišta prema kriteriju koristi koju potrošači očekuju od određenog proizvoda. Za razliku od ostalih varijabla koje samo reprezentiraju odnose između proizvoda i potreba potrošača, u slučaju koristi postoji izravna veza između potreba i koristi koju očekuju potrošači. Utvrđivanjem očekivanih koristi marketing su stručnjaci u stanju podijeliti tržište u skupine ljudi prema traženim koristima. Tako npr. trend zdravog života i prehrane potiče mnoge potrošače da preferiraju proizvode bez ili s minimalnim količinama konzervansa, šećera, masnoća itd. Takve tražene

RAZINA  
VJERNOSTI  
PREMA  
ODREĐENOJ  
MARKI  
PROIZVODA

**Slika 92.**  
Croatia Airlines  
partner  
Lufthanse

VARIJABLA  
KORISTI

<sup>211</sup> dopis Lufthanse stranci od 25 .03. 2004.

koristi moraju prepoznati marketing-stručnjaci kao moguće varijable za segmentaciju tržišta hrane i pića.

Na kraju, potrebno je ukazati da su sve analizirane varijable korisne za segmentaciju tržišta. Ne postoji bolja ili lošija varijabla, jer je svaka u određenoj situaciji najbolja. Marketing-stručnjaci moraju prepoznati situaciju i pristupiti segmentaciji koristeći najprimjereniju varijablu. U najviše slučajeva segmentacija tržišta obavlja se na osnovi kombinacije dviju ili više varijabla. Marketing-stručnjak na tom zadatku mora biti vođen idejom vodiljom koja se svodi na stvaranje takvog tržišnog segmenta za kojeg se može uspješno razviti zaseban marketing-miks.

### Varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje

VARIJABLE ZA  
SEGMENTACIJU  
TRŽIŠTA  
POSLOVNE  
POTROŠNJE

Tržište poslovne potrošnje također se mora segmentirati. Segmentacija poslovnog tržišta predmet je interesa autora koji svojim radovima doprinose razradi novih i primjerenijih pristupa segmentaciji.<sup>212</sup> Razlikuje se više varijabli za segmentaciju poslovnog tržišta, a većina se autora slaže da su to sljedeće varijable:<sup>213</sup>

- lokacija poslovnog kupca,
- djelatnost poslovnog kupca,
- veličina poslovnog kupca,
- korištenje proizvoda.

### Lokacija poslovnog kupca - varijabla za geografsku segmentaciju.

LOKACIJA  
POSLOVNOG  
KUPCA-  
VARIJABLA ZA  
GEOGRAFSKU  
SEGMENTACIJU

Drži se da lokacija poslovnog kupca utječe na potražnju, te je na osnovi toga ključna varijabla za geografsku segmentaciju tržišta poslovne potrošnje. Naime, potražnja za određenim proizvodom koji se plasira na poslovnom tržištu obično je koncentrirana na nekim geografskim područjima. Na tim područjima djeluje veći broj gospodarskih i drugih subjekata koji se javljaju kao poslovni kupci i pridonose koncentraciji gospodarskih aktivnosti na jednom mjestu. Koncentracija gospodarskih aktivnosti posljedica je više razloga od prirodnih, povijesnih i tehnoloških, do mjera ekonomske politike i drugo. Koncentracija poslovnih aktivnosti često ima elemenata za formiranje

KONCETRACIJA  
GOSPODARSKIH  
AKTIVNOSTI

<sup>212</sup> Goller, S. - Hogg, A. - Kalafatis, S. P.: A New Research Agenda for Business Segmentation, European Journal of Marketing, 2002., 36, 2, str. 252-271.

<sup>213</sup> Cf. 1) Laughlin, J.L. - Taylor, C. R.: An Approach to Industrial Market Segmentation, Industrial Marketing Management, 1991., 20, 2, str. 127-136. 2) Danneels, E.: Market Segmentation: Normative Model Versus Business Reality: An Exploratory Study of Apparel Retailing in Belgium, European Journal of Marketing, 1996., 30, 6, str. 36-51. 3) Rachman, D.J.: op. cit., str. 133-134.

klastera,<sup>214</sup> kao što je to slučaj s metaloprerađivačima iz riječke regije. Oni su formirali prvi klaster metalaca u Hrvatskoj, motivirani potrebom da se udruže u nastupu prema bankama, dobavljačima i kupcima. Klaster se naziva Grupa metalaca Sjevernog Jadrana te okuplja 13 osnivača i idejom širenja.<sup>215</sup> Njihova će lokacija kao poslovnog kupca za mnoge dobavljače biti bitan kriterij za geografsku segmentaciju tržišta.

Poslovni subjekti koji plasiraju svoje proizvode na tim tržištima i u tim gospodarskim djelatnostima, uvažavaju lokaciju poslovnog partnera kao korisnu varijablu za segmentaciju poslovnog tržišta. Više je razloga za uvažavanje lokacije i provođenje geografske segmentacije, a osnovna se svodi na efikasno i efektivno zadovoljenje potreba kupaca i utvrđivanje odgovarajuće strategije distribucije. S obzirom da se većina poslova ugovara preko osobne prodaje, koja je složena i vezana za visoke troškove, tim značajnija postaje uloga geografske segmentacije.

### Djelatnosti poslovnih kupaca kao varijabla za segmentaciju.

Gospodarski i drugi subjekti koji plasiraju proizvode poslovnim kupcima zainteresirani su za njihovo grupiranje prema kriterijima djelatnosti koju obavljaju. Različite djelatnosti poslovnih kupaca najčešće zahtijevaju i različite pristupe zadovoljavanju njihovih potreba, odnosno različite proizvode, distribuciju, cijenu i promociju. Gospodarski i drugi subjekti koji prodaju na poslovnom tržištu mogu odabrati pristup prema kojem će prodaju svojih proizvoda koncentrirati na jedan tržišni segment ili na više tržišnih segmenata. I u jednom i drugom slučaju nužno je utvrditi karakteristike poslovnih kupaca koji čine jedan ili više segmenata. Tako npr. proizvođač plastične stolarije Modernline (<http://www.moderline.hr>) svoj proizvodni program može plasirati samo na jednom segmentu, koji se sastoji od trgovaca plastičnom stolarijom, ili tržište može segmentirati na više segmenata, kao što su organizirana stambena izgradnja - POS tvz. Čačićevi stanovi, hotelska novogradnja ili segment adaptacije poslovnih prostora (slika 93).

DJELATNOSTI  
POSLOVNIH  
KUPACA KAO  
VARIJABLA ZA  
SEGMENTACIJU



IZVOR: [www.moderline.hr](http://www.moderline.hr) (03.01.05)

**Slika 93.**  
Proizvođač  
plastične  
stolarije -  
tvrtka Modern  
Line

<sup>214</sup> *Klaster – Cluster* je skup ekonomskih aktivnosti, gospodarskih subjekata, institucija, zemljopisno koncentriranih (lokalno ili regionalno), koji su uspostavili formalne ili neformalne odnose između sebe, horizontalne i vertikalne, i naklonost industrijskog sektora preko kojeg razmjenju informacije, znanje i robu radi izrade zajedničkog proizvoda. Horvat, Đ. – Kovačević, V.: *Clusteri – put do konkurentnosti*, CERA PROM i M.E.P. Consult, Zagreb, 2004., str. 15.

<sup>215</sup> Savić, B.: *Grupa metalaca Sjevernog Jadrana*, Novi list, 06. kolovoz 2004., str. 12.

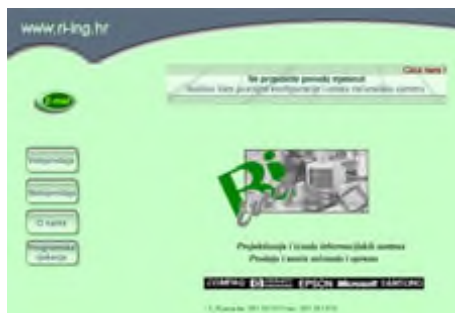


VELIČINA  
POSLOVNIH  
KUPACA KAO  
VARIJABLA ZA  
SEGMENTACIJU

**Veličina poslovnih kupaca kao varijabla za segmentaciju.** Na poslovnom tržištu djeluju potrošači koji su različitih veličina. Njihova veličina implicira različite potrebe koje se iskazuju u opsegu proizvoda koje kupuju. Veličina poslovnog kupca može biti određena ostvarenim godišnjim prometom, troškovima poslovanja, brojem djelatnika, opremom kojom raspolaže ili prema drugim karakteristikama.

Gospodarski subjekti koji prodaju na poslovnom tržištu koriste navedenu varijablu za segmentaciju tržišta. Ovisno o karakteristikama pojedinih segmenata gospodarski i drugi subjekti prilagođavaju marketing-miks s kojim nastupaju i zadovoljavaju potrebe svojih potrošača.

**Slika 94.**  
Prodavač  
računalne  
opreme -  
tvrtka Ri-ing



IZVOR: www.riing.hr (03.01.05)

Tako npr. Ri-Ing (<http://www.riing.hr>) pri prodaji računalne opreme mora segmentirati tržište i po veličini poslovnih kupaca. Veći kupci, u koje se ubrajaju fakulteti, po svojim se potrebama razlikuju od malih i srednjih gospodarskih subjekata. Prvi segment - visoko-obrazovne ustanove - objedinjuju višegodišnje zahtjeve i javnim natječajem traže veću količinu

računalne opreme, za razliku od drugog segmenta koji nabavlja manju količinu i bez javnog natječaja. Tvrтка Ri Ing mora prepoznati segmente i njihove potrebe i tome prilagoditi svoj marketing-miks (slika 94).

UPOTREBA  
POIZVODA KAO  
VARIJABLA ZA  
SEGMENTACIJU

**Upotreba proizvoda kao varijabla za segmentaciju.** Kao varijablu za segmentaciju potrošača na poslovnom tržištu korisno je uvažiti i način na koji potrošači koriste ili upotrebljavaju proizvod koji kupuju. Naime, mnogi proizvodi, posebno sirovine i repromaterijali, mogu se koristiti u različite svrhe. S tim u vezi za gospodarske subjekte koji prodaju takve proizvode od značenja je grupirati poslovne kupce prema svrsi za koju kupuju određeni proizvod. Način na koji poslovni kupac koristi proizvod može utjecati na količinu i učestalost nabave, kriterije kojima se rukovode kod kupnje i način na koji odabire dobavljače. Dakle, uvažavanjem navedene varijable za segmentiranje tržišta djelotvornije se mogu prepoznati karakteristike i potrebe poslovnih kupaca, i na tim osnovama pripremati primjereni odgovor u vidu kombinacije elemenata marketing-miksa.

Tako npr. tvrtka Drvenjača (<http://www.drvenjaca.hr>) koja siječe i prodaje trupce može izvršiti segmentaciju svojih potrošača prema kriteriju za koju namjenu se koristi drvena građa. Ona se može koristiti za građevinarstvo (grede, daske) ili za industriju namještaja.

Na kraju, ukazuje se da je koristan izvor informacija za segmentaciju poslovnih kupaca Nacionalna klasifikacija djelatnosti koja osigurava uvid u vrstu djelatnosti. Nadalje, postoje poslovni adresari, a jedna je od korisnih adresa i Poslovni forum koji se nalazi na web-stranici <http://www.poslovniforum.hr>, koja nudi čitav niz korisnih informacija.

### Vrednovanje segmenata

Na temelju gore elaboriranih varijabla pristupa se definiraju segmenata. Njihov broj nije unaprijed određen i može varirati od jednog do nekoliko desetaka. Za svaki je segment potrebno utvrditi osnovne karakteristike koje proizlaze iz korištenih varijabla. Tako npr. jedan segment može biti okarakteriziran kao skupina potrošača čija se dob kreće 25-45 godina, visokoobrazovani su, žive u urbanim središtima, hobi im je planinarenje i imaju prihode od 6.000 kuna mjesečno.

Uz tako definirane segmente marketing-stručnjak utvrđuje nekoliko najzanimljivijih segmenata za koje se utvrđuje ocjena njihove valjanosti. Za sve selektirane segmente vrši se ocjena njihove valjanosti tako da se procjenjuje moguća prodaja u tim segmentima, prisutnost i utjecaj konkurencije, te procjenjuju troškovi poslovanja na izabranom segmentu. Dakle, čini se:

- procjena prodajnog potencijala,
- procjena konkurencije,
- procjena troškova.

**Procjena prodaje.** Procjena prodaje obavlja se za svaki odabrani segment. Procjena prodaje ima više dimenzija i to: prostor, proizvod i vrijeme. Procjena se vrši za prodaju na određenom geografskom prostoru, npr. na području Istre. Procjena se vrši za određeni proizvod, npr. za prodaju sladoleda tvrtke Ledo (<http://www.ledo.hr>). Procjena se vrši za određeno vremensko razdoblje koje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Pod kratkoročnim se podrazumijeva razdoblje do godinu dana, pod srednjoročnim razdoblje od jedne do tri godine, a pod dugoročnim razdoblje duže od tri godine. Tako Ledo može procijeniti da će se u godinu dana na području Istre prodati sladoleda u količinama od 25 miliona komada ili u vrijednosti od 125 miliona kuna.

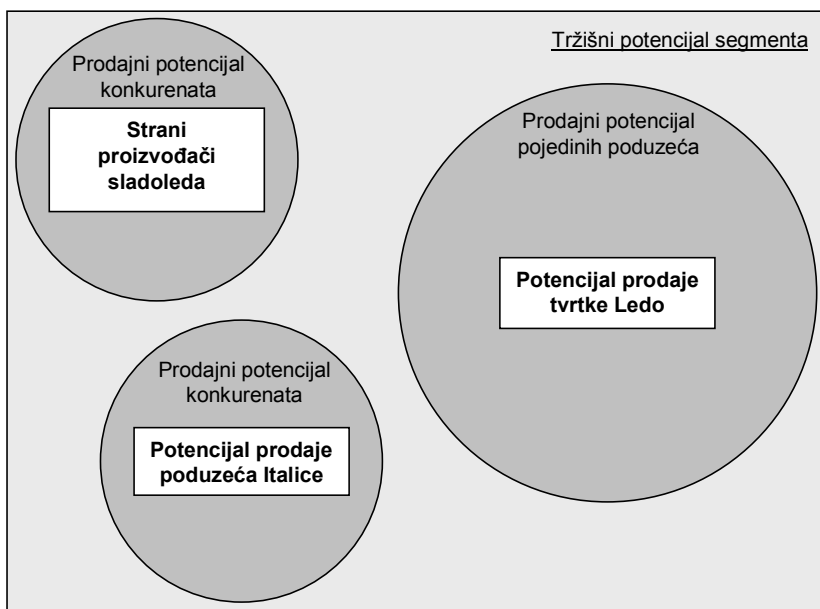
Međutim, na tržištu Istre sladoled plasiraju i drugi proizvođači, te postoji vrlo dobro raširena mreža privatnih slastičara koji nude "svježi" sladoled i sladoled koji se proizvodi i prodaje u hotelima. Iz tih razloga potrebno je utvrditi tržišni potencijal za sladoled. Tržišni potencijal je ukupna prodaja svih proizvođača određenog proizvoda u određenom

VREDNOVANJE  
SEGMENTATAPROCJENA  
PRODAJETRŽIŠNI  
POTENCIJAL

vremenskom razdoblju, uz odgovarajuću razinu marketing-aktivnosti. Tržišni se potencijal određuje količinski ili vrijednosno.

POTENCIJAL  
PRODAJE Na osnovi tržišnog potencijala gospodarski subjekt određuje svoj potencijal prodaje. Potencijal prodaje pojedinog gospodarskog subjekta ustvari je maksimalni postotak ukupnog tržišnog potencijala koji gospodarski subjekt može ostvariti za određeni proizvod. Tako npr. ako je ukupni potencijal tržišta sladoleda za godinu dana u Istri 250 miliona kuna, tada se može utvrditi da Ledo može imati potencijal prodaje od 50% za sladoled. Na shemi 40 prikazani su odnosi između tržišnog potencijala označenog pravokutnikom i prodajnog potencijala raznih gospodarskog subjekta označenog elipsom i tamnijom bojom. Nepokriveni dio tržišnog potencijala zauzimaju drugi subjekti koji djeluju na tržištu sladoleda, kao npr. slastičarnice samostalnih obrtnika ili slastičarnice unutar hotelskih objekata.

**Shema 40.**  
Tržišni potencijal  
prodaje (kom ili kn)



Razlikuju se dva osnovna načina utvrđivanja potencijala prodaje za pojedini gospodarski subjekt. Prvi način polazi od procjena ekonomskih kretanja za određeno razdoblje i uvažava tržišni potencijal. Drugi način procjene prodajnog potencijala polazi od utvrđivanja koliko će potencijalni potrošači na određenom području, u određeno vrijeme, kupiti proizvoda za koje se radi procjena prodaje.

PROCJENA  
KONKURENCIJE **Procjena konkurencije.** Nakon što se utvrde tržišni potencijal i potencijal prodaje gospodarskog subjekta za pojedini segment, potrebno je izvršiti procjenu utjecaja konkurencije. Prema utvrđivanju tržišnog

potencijala i potencijala prodaje gospodarskog subjekta, pojedini segment može djelovati atraktivno, ali kada se uvažavaju i ostali sudionici na tržištu situacija može biti drugačija. Procjena konkurencije moguća je utvrđivanjem njezinog potencijala i traženja odgovora na pitanje koliko se konkurenata očekuje u segmentu, koliko je postojećih a koliko je novih, koje su njihove snage i slabosti, te je li moguće razviti marketing-miks kojim se efektivno može suprotstaviti konkurentima. Iako se u novijoj praksi i teoriji sve više zagovara i argumentira vrijednost suradnje tzv. *co-opetition* među sudionicima koji opslužuju isto tržište-segment.<sup>216</sup>

Pretpostavimo da je proizvođač sladoleda Ledo procijenio tržišni potencijal i procjenu prodaje za Istru za iduće petogodišnje razdoblje. Procjene ukazuju na dobre poslovne mogućnosti. Međutim, slika tog segmenta promijenila se kada su se uvažili konkurenti koji postoje na tržištu i koji imaju vrlo agresivan tržišni nastup. Posebna je pažnja posvećena analizi Ital-ice (<http://www.ital-ice.hr>), kojeg je kupio veliki hrvatski proizvođač hrane Podravka s kojim ta tvrtka planira razvijati program smrznute hrane.

**Procjena troškova.** Segment prema izvršenim procjenama tržišnog potencijala, potencijala prodaje gospodarskog subjekta i konkurencije može izgledati vrlo privlačno. Međutim, djelovanje na tom segmentu iziskuje i određene troškove koji su vezani za stvaranje i prodaju proizvoda. Za nastup u segmentu potrebno je stvoriti atraktivne proizvode s primjerenom ambalažom, dizajnom, dobro organiziranom distribucijom, konkurentnim cijenama i intenzivnom promocijom. Sve navedeno iziskuje visoke troškove o kojima se treba dodatno voditi računa prilikom procjene atraktivnosti pojedinih segmenata.

Troškovi osvajanja ili nastavak djelovanja na pojedinim segmentima mogu biti toliki da i pored ostalih dobrih procjena za segment troškovi poslovanja mogu uvjetovati donošenje drugačije prosudbe o konačnoj atraktivnosti pojedinog segmenta. Tako npr. Ledo planira plasirati novu vrstu sladoleda s novim okusom, dizajnom ambalaže, jakom promocijom, kroz postojeću distribucijsku mrežu, ali i s osobnom prodajom za veće hotelske lance te s cijenom koja je konkurentna. Procjena prodaje i konkurencije daje dobre naznake za uspješno poslovanje, ali je procjena troškova utjecala da se pričekava neko vrijeme za izlazak na tržište s novom vrstom sladoleda.

PROCJENA  
TROŠKOVA

<sup>216</sup> Zineldin, M.: Co-opetition: the Organisation of the Future, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 7, str. 780-789.

## 7.3. IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA

U prvom dijelu procesa segmentacije vrši se podjela tržišta u homogene i različite skupine potrošača prema odabranim kriterijima - varijablama. Nakon što su utvrđene skupine potrošača, u drugom dijelu procesa pristupa se segmentaciji koja se sastoji od utvrđivanja mogućnosti i atraktivnosti tržišnih segmenata. Neki segmenti nude veće tržišne mogućnosti i na toj su osnovi atraktivniji, dok drugi pružaju manje mogućnosti i zbog toga su manje atraktivni.

ODABIR CILJNOG  
TRŽIŠTA

Nakon što su vrednovani različiti segmenti, gospodarski subjekt mora odlučiti u kojem će broju i na kojim segmentima plasirati svoju ponudu, tj. pristupa se odabiru ciljnog tržišta. Ciljno se tržište ustvari sastoji od skupine potrošača koji imaju jednake potrebe ili karakteristike, a koji će jednako ili slično reagirati na marketing-aktivnosti gospodarskog subjekta.

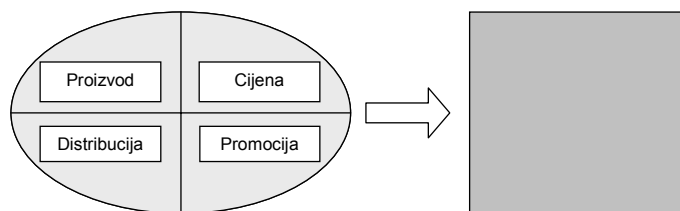
Gospodarski i drugi subjekti u svom nastupu i opsluživanju ciljnog tržišta imaju na raspolaganju tri pristupa:

- nediferencirani marketing-pristup,
- koncentrirani marketing-pristup,
- diferencirani marketing-pristup.

NEDIFERENCIRANI  
MARKETING-  
PRISTUP

**Nediferencirani marketing-pristup.** Kada je ciljno tržište cjelokupno tržište, njemu se može pristupiti s ponudom koja je jedinstvena za cijelo tržište. Tada se govori o nediferenciranom marketing-pristupu. U nediferenciranom marketing-pristupu menadžment procjenjuje da će se najbolje rezultate ostvariti ako se s jednom kombinacijom elemenata marketing-miksa (jednom ponudom) opslužuje čitavo tržište.

Ovakvim pristupom gospodarski i drugi subjekti stvaraju ponudu kojom se zadovoljavaju potrebe i želje svih potrošača na tržištu, a ne stvara se marketing-miks, odnosno ponuda kojom će se zadovoljiti samo neke skupine potrošača. Time se ustvari zadovoljava najveći broj potrošača i postižu učinci ekonomije obujma. Nastupa se s jednim ili malim brojem proizvoda, distribucijom i promocijom koja je prilagođena masovnom pristupu, što smanjuje troškove poslovanja. Takvom pristupu treba dodati i manje troškove za istraživanje i razvoj, što u konačnici osigurava određene uštede u poslovanju. Na shemi 41 prikazan je nediferenciran marketing-pristup, gdje je jedinstveno tržište označeno zelenom bojom, a jedinstvena ponuda kao kombinacija četiriju elemenata marketing-miksa: proizvoda, cijene, distribucije i promocije.



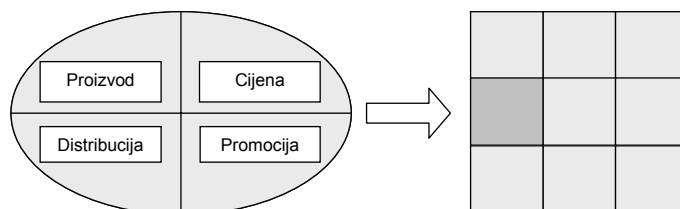
**Shema 41.**  
Nediferencirani  
marketing-  
pristup

U slučaju da više gospodarskih i drugih subjekata ima takav pristup ciljnom tržištu, koje je u stvari cjelokupno tržište, tada dolazi do jake konkurencije. Konkurencija potiče na efikasnost, smanjuje troškove i cijene proizvoda, ali i smanjuje nastanak novih proizvoda, dok određeni dio potrošača nema mogućnost zadovoljiti svoje potrebe. Navedeno dovodi do pojave da neka tržišta postaju neprofitabilna, a dio tržišta ostaje nepokriven ponudom. S takvim stanjem mnogi gospodarski i drugi subjekti nisu zadovoljni i provode druge pristupe ciljnom tržištu: koncentrirani i/ili diferencirani marketing-pristup ciljnom tržištu.

Tako npr. PIK Vrbovec (<http://www.pik-vrbovec.hr>) djeluje na tržištu prehrambenih proizvoda. Ponuda je slična ponudama drugih velikih proizvođača kao Lura, Agrokor, Podravka i drugih i to na tržištu koje je vrlo konkurentno. Pojava velikih trgovačkih lanaca, koji nude pored ostaloga i prehrambene proizvode, dovodi PIK Vrbovec do situacije da djeluje na tržištu na kojem se ne ostvaruje velika dobit i motivira menadžment tvrtke na drugi pristup tržištu.

**Koncentrirani marketing-pristup.** Kod koncentriranog marketing-pristupa, za razliku od nediferenciranog pristupa, gospodarski i drugi subjekti nastupaju s jednom kombinacijom marketing-miksa (jednom ponudom), ali samo na jednom segmentu koji je i ciljno tržište (na shemi 42 označeno tamnijom bojom). Menadžment gospodarskih i drugih subjekata procjenjuje da će koncentriranim pristupom na jednom segmentu tržišta ostvariti najpovoljnije rezultate poslovanja (shema 42).

KONCENTRIRANI  
MARKETING  
PRISTUP



**Shema 42.**  
Koncentrirani  
marketing-pristup

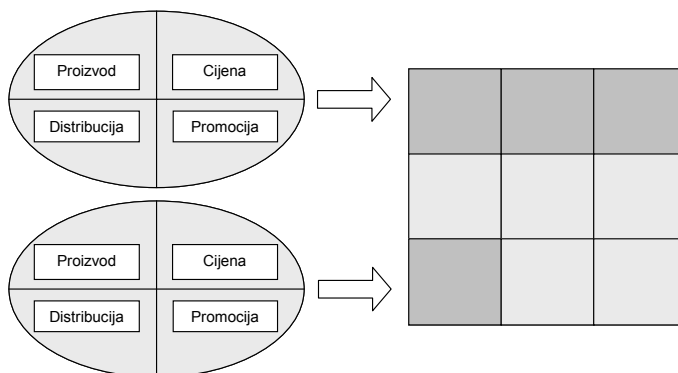
Koncentrirani marketing-pristup u izboru ciljnog tržišta raširen je kod gospodarskih i drugih subjekata koji imaju limitirane resurse, kadrove, financije, tehnologiju, opremu ili prostor. Takvi gospodarski i drugi subjekti u pravilu su manji i u strategiji razvoja preferiraju dominirati i imati veći tržišni udio na malom tržištu, negoli imati mali tržišni udio na velikom tržištu. U prvom se slučaju situaciju na tržištu donekle može kontrolirati i usmjeravati, dok se u drugom slučaju radi samo o pasivnim promatračima zbivanja na tržištu koja diktiraju veliki gospodarski subjekti.

Tako su npr. ciljno tržište za tvrtku Sloga (<http://www.sloga.hr>), koje proizvodi i trguje s ortopedskim pomagalicama, osobe s potrebama koje samostalno ili preko HZZO-a kupuju razna ortopedska i druga pomagala.

DIFERENCIRANI  
MARKETING  
PRISTUP

**Diferencirani marketing-pristup** karakterizira nastup na dva ili više segmenta, s marketing-miksom (ponudom) koja je jedinstvena za svaki segment. Na shemi 43 prikazan je primjer gospodarskog subjekta koji nastupa s dvije ponude kombinacije marketing-miksa, od kojih se jedna ponuda odnosi na prvi, a druga na drugi segment.

**Shema 43.**  
Diferencirani  
marketing-pristup



**Slika 95.**  
Tvrtka JGL



IZVOR: [www.jgl.hr](http://www.jgl.hr) (03.01.05)

Sve veći broj gospodarskih i drugih subjekata razvija diferencirani nastup prema ciljnom tržištu. Diferencirani pristup otklanja nedostatke nediferenciranog pristupa gdje se razvija samo jedan marketing-miks, ali i nedostatke koncentriranog marketing-pristupa jer se nastupa na više

segmenata. Iako diferencirani pristup ciljnom tržištu ima čitav niz prednosti, njegovi nedostaci nisu nezanemarivi. Naime, stvaranje marketing-miksa za svaki segment vezano je za povećane troškove poslovanja. Gospodarski i drugi subjekti moraju ulagati u razvoj proizvoda, imaju povećane troškove distribucije, a prisutni su i izdaci za promociju. Međutim, i pored toga mnogi gospodarski i drugi subjekti smatraju da je diferencirani marketing-pristup ciljnom tržištu primjereni odgovor uvjetima u kojima posluju.

Tako npr. Jgl (<http://www.jgl.hr>) ima nekoliko ciljnih tržišta. Jedno ciljno tržište su ljekarne u kojima se plasiraju lijekovi, a drugo su ciljno tržište potrošači kozmetike (slika 95).

## 7.4. POZICIONIRANJE

Pozicioniranje je završna faza u procesu selekcije tržišta. Nakon što je gospodarski ili drugi subjekt utvrdio na kojim segmentima ciljnom tržištu želi djelovati, potrebno je da se odredi prema poziciji koju želi na tom tržištu. Pozicija se stvara s ponudom koja se nudi odabranoj skupini potrošača. Ponuda gospodarskih i drugih subjekata sastoji se od kombinacije elemenata marketing-miksa kojom treba zadovoljiti potrebe i želje potrošača kojima je namijenjena. Pozicioniranje je način na koji potrošači prihvaćaju ponudu prema njenim ključnim karakteristikama i svrstavaju u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata. Proces pozicioniranja zahtijeva poznavanje kriterija prema kojima potrošači na ciljnom tržištu vrednuju alternativna rješenja i kako smještaju određenu ponudu.

POZICIONIRANJE

PROCES  
SELEKCIJE  
TRŽIŠTA

Pozicioniranje se veže za proizvod ili marku proizvoda, iako potrošači poziciju o proizvodu stvaraju na osnovi ukupne "slike" o ponudi koju dožive, uključujući ne samo proizvod već i kanale distribucije, cijene i promocijske aktivnosti. Pozicioniranje će se u nastavku argumentirati uvažavanjem stavova više autora i vezivati za proizvod ili marku proizvoda.<sup>217</sup>

MARKA  
PROIZVODA

Drži se da je pozicioniranje više od kreiranja imidža koji razlikuje jedan proizvod od drugoga, iako se u široj javnosti ta dva procesa poistovjećuju. Pozicioniranje je proces koji uvažava činjenicu kako je

IMIDŽ

<sup>217</sup> Cf. 1) Walker, C. O. - Boyd, H. W. jr. - Larreche, J.C.: Marketing Strategy, Planning and Implementation, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996., str. 174-198. 2) Anderson, H. C. - Vinceze, W. J.: Strategic Marketing Management, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 2004., str. 249-252. 3) Trout, J. - Ries, A.: The Future of Positioning, AMA Marketing Encyclopedia: Issue and Trends Shaping the Future, Heilbrunn, J. (ed.), AMA, Chicago, 1995., str. 51-52.



proizvod prihvaćen i doživljen kod potrošača, u odnosu na proizvode konkurenata koji imaju jednaku funkciju.

NAČIN  
POZICIONIRANJA

U odnosu na konkurenciju proizvodi određenog gospodarskog ili drugog subjekta mogu se pozicionirati:

- slično kao konkurencija,
- različito od konkurencije,
- izvan dometa konkurencije.

SLIČNO KAO  
KONKURENCIJA

**Slično kao konkurencija.** Na konkurentnom tržištu mnogi gospodarski subjekti nastoje osvojiti istu grupu potrošača zadovoljavajući njihove potrebe i pružajući im iste koristi. To je slučaj kada se konkurenti izravno sukobljavaju o realizaciji svojih ciljeva. Pojedini gospodarski subjekti nastoje pružiti veću korist potrošačima i za to ulažu dodatne napore u području povećanja kvalitete proizvoda, odabira primjerenijih kanala distribucije i jačom promocijskom aktivnošću. Tako npr. Termag (<http://www.termag.hr>) koji prodaje sanitarije i keramiku pruža istu korist potrošačima kao i njihovi konkurenti, kao npr. Rijeka keramika, plasiranjem kvalitetne uvozne i domaće sanitarne opreme i keramike, kroz prodavaonice koje su ugodno uređene, s osobljem koje je ljubazno i s cijenama koje su konkurentne. U tvrtki Termag ostvarili su iskorak time što su svojim potrošačima osigurali besplatni parkirališni prostor, koji postaje sve veći problem u urbanim sredinama.

RAZLIČITO OD  
KONKURENCIJE

**Različito od konkurencije.** Druga je opcija pozicionirati se u suprotnosti s konkurencijom. Umjesto što se ističe pružanje iste koristi potrošačima, kao što je navedeno za prvu opciju, u drugoj se opciji ističu razlike koje određenu ponudu odvaja od ponude konkurenata. Gastro Grupa (<http://www.gastro-grupa.hr>) se pozicionira kao specijalist i lider u distribuciji gastro programa okupljajući u grupi srednje velike trgovačke subjekte. Nasuprot tome aktivnost konkurencije objedinjena je oko velikih distributivnih centara koji nemaju specijaliziranu ponudu.

IZVAN  
DOMETA  
KONKURENCIJE

**Izvan dometa konkurencije.** U trećoj opciji moguće je pozicioniranje koje nije vezano za konkurenciju. Takav pristup primjeren je za gospodarske i druge subjekte koji se opredjeljuju za koncentrirani pristup tržištu. Gospodarski i drugi subjekt utvrđuje da je ciljno tržište ustvari tržišna niša prema kojoj se potpuno koncentriraju i usmjeravaju aktivnosti u cilju zadovoljavanja potreba i želja potrošača u niši. U tu svrhu stvara se jedinstveni proizvod za odabrani segment tržišta koji drugi nisu prepoznali ili su ga čak izbjegli. Restoran Kukuriku u Kastvu (<http://www.kukuriku.hr>) u skladu s novim "slow food" trendom gostima nudi gastronomski doživljaj tj. više specijaliteta u malim količinama koja se konzumiraju u manjim količinama uz različita. Takva ponuda usmjerena je na mali segment tržišta koji je izvan dometa konkurencije.

Za marketing je stručnjaka bitno da spozna kako njegova ponuda, proizvod ili marka stoje u svijesti potrošača. Odgovor na ovo pitanje nalazi se u razradi percepcijske mape.

PERCEPCIJSKA  
MAPA

Za uspješno pozicioniranje proizvoda ili marke proizvoda ključna je percepcija potrošača. Percepcijska je mapa tehnika kojom se dolazi do odgovora na pitanje gdje se u svijesti potrošača nalaze proizvodi određenog gospodarskog ili drugog subjekta, proizvodi izravnih konkurenata te idealna pozicija proizvoda. Percepcijska mapa ima dvije dimenzije s kojima se definiraju karakteristike proizvoda. Na mapi se lociraju proizvodi prema odabranim karakteristikama, što daje sliku položaja proizvoda u svijesti potrošača.

PERCEPCIJA  
POTROŠAČA

U tu svrhu provodi se istraživanje i od potrošača traže informacije o:

- karakteristikama koje se smatraju bitnima za određeni proizvod,
- ocjeni postojećih proizvoda na tržištu vezano za odabrane karakteristike,
- definiranje idealne pozicije proizvoda.

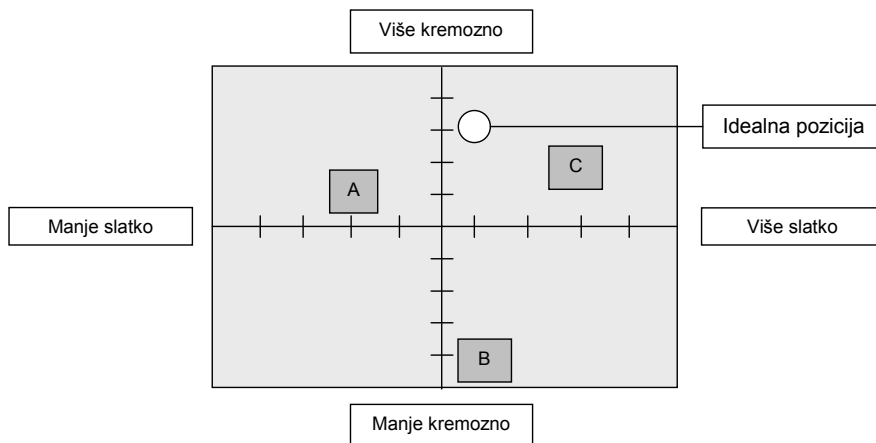
Prvo, nastoje se prikupiti informacije o karakteristikama koje su bitne za vrednovanje određenog proizvoda. Npr. za sladoled su potrošači ocijenili da su slatkost i kremoznost sladoleda dvije ključne karakteristike po kojima se vrednuje sladoled.

Drugo, pristupa se vrednovanju postojećih proizvoda na tržištu uvažavajući odabrane karakteristike. To se postiže na način da su uključeni potrošači koji su glavni suci. Tako se npr. sladoled tvrtke "A" nalazi u lijevom gornjem kvadrantu, što znači da potrošači percipiraju taj sladoled kao manje sladak (-2) i neznatno kremozan (+1). Sladoled tvrtke "B" nalazi se u donjem lijevom kvadrantu, što znači da potrošači percipiraju taj sladoled kao vrlo malo sladak (+1) i vrlo malo kremozan (-4). Sladoled tvrtke "C" nalazi se u gornjem desnom kvadrantu, što znači da su potrošači percipirali taj sladoled kao sladak (+3) i kremozan (+2).

On je po svom položaju najbliži idealnoj poziciji za sladoled prema dvjema utvrđenim karakteristikama.

Treće, traži se od potrošača da definiraju idealnu poziciju proizvoda uz uvažavanje prethodno odabranih karakteristika proizvoda. U slučaju sladoleda potrošači su uvažavajući slatkost i kremoznost utvrdili da se idealna pozicija nalazi u gornjem desnom kvadrantu s malo slađim ukusom (+1) i jače izraženom kremoznošću (+3) (shema 44).

**Shema 44.**  
Percepcijska  
mapa



### Pristup pozicioniranju

Gospodarskim i drugim subjektima stoji na raspolaganju više pristupa pozicioniranju. Pristup pozicioniranju gradi se ovisno o snagama s kojima se raspolaže, imidžu proizvoda, karakteristikama koje su važne potrošačima i aktivnostima konkurenata.

PRISTUP  
POZICIONIRANJA

Svaki pristup koji se odabire ima prednosti i nedostatke, ali najlošiji je izbor ako se koriste istovremeno dva i više pristupa. Dakle, uspješno pozicioniranje ostvaruje se osloncem na jedan od sljedećih pristupa:<sup>218</sup>

- prema razlikama u proizvodu,
- prema koristima koje pruža proizvod,
- prema potrošačima,
- prema korištenju proizvoda,
- suprotstavljanjem određenom konkurentu,
- suprotno čitavoj kategoriji proizvoda.

POZICIONIRANJE  
PREMA  
RAZLIKAMA  
U PROIZVODU

**Pozicioniranje prema razlikama u proizvodu.** Jedan od najjačih pristupa pozicioniranju temelji se na karakteristikama ili kombinaciji karakteristika koje određeni proizvod ima u odnosu na proizvod konkurenata. Te razlike moraju biti smislene i prihvaćene od potrošača. Tako npr. Zagrebačka banka (<http://www.zaba.hr>) kao vodeća banka u kreditiranju građana konstantno prati, razumije i prilagođava se potrebama svojih klijenata, te su u širokoj ponudi stambenih kredita još više snizili kamatnu stopu i poboljšali ostale uvjete kreditiranja. Tako su tijekom mjeseca srpnja i kolovoza 2004. godine smanjili naknadu za stambene

<sup>218</sup> Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 226.

kredite za 50%, odnosno te naknade nema za korisnike univerzalnog paketa - računa 1 ZA SVE (model Ekspert i Zlatni).

**Pozicioniranje prema koristima koje pruža proizvod.** Za ovaj pristup pozicioniranju potrebno je identificirati karakteristike ili koristi koje proizvod ima i koje su smislene za potrošače. Tako npr. Podravka (<http://www.podravka.hr>) uvodi novu kategoriju u svoju paletu zamrznutih proizvoda – zamrznuta gotova jela. Radi se o gotovim jelima koja su izuzetno jednostavna za pripremu; potrebno ih je samo podgrijati u tavi ili mikrovalnoj pećnici, bez kuhanja, dodavanja vode ili bilo kojih drugih sastojaka. Ovi su proizvodi bez prave konkurencije na hrvatskom tržištu, ne zahtijevaju dugotrajnu pripremu, već je jelo gotovo za samo 6 minuta.<sup>219</sup>

POZICIONIRANJE  
PREMA  
KORISTIMA  
KOJE  
PRUŽA  
PROIZVOD

**Pozicioniranje prema potrošačima.** Pristup pozicioniranju u kojem se pažnjakoncentrira na ciljanog potrošača i ističu njegove posebnosti. Navedeno često predstavlja i uspješan pristup pozicioniranju, iako 95% potrošača svrstava sebe u 5% onih koji su iznad prosjeka.<sup>220</sup> Tako npr. Erste banka (<http://www.erstebank.hr>) u komuniciranju s tržištem ističe "Jer ste vi na prvom mjestu!", čime vrlo jasno naglašava posebnost koju gaji prema svojim štedišama (slika 96).



**Slika 96.**  
Pristup  
netbanking-u  
tvrtke  
Erste bank

POZICIONIRANJE  
PREMA  
POTROŠAČIMA

IZVOR: [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (03.01.05)

**Pozicioniranje prema korištenju proizvoda.** Potrošači često koriste isti proizvod za više namjena, i to gospodarski ili drugi subjekt može potencirati i isticati u komunikaciji s tržištem i time graditi specifičnu poziciju na tržištu. Pizzeria San Marco se može pozicionirati kao brzi dostavljač pizza na kućnu adresu.

POZICIONIRANJE  
PREMA  
KORIŠTENJU  
PROIZVODA

**Pozicioniranje suprotstavljanjem određenom konkurentu.** Ponekad je uspješan pristup pozicioniranju i kada se on temelji na suprotstavljanju određenom konkurentu. Tako je npr. Alfa Romeo imao takav pristup te se u komunikaciji s tržištem izravno suprotstavljao konkurentu BMW. Poruka je glasila "Sličan BMW-u, ali je bio u autoškoli", čime je naglašeno da je model Alfa Romeo 164 S bolji od modela BMW 525<sup>221</sup> (slika 97).

POZICIONIRANJE  
SUPROTSTAVLJANJEM  
ODREĐENOM  
KONKURENTU

<sup>219</sup> <http://www.podravka.hr> (27.11.2004.)

<sup>220</sup> Garfield, B.: Chrysler Agencies Work to Mach Ads to Cars, Advertising Age, 1992., 63, 44, str. 53.

<sup>221</sup> Reklama iz Wall Street Journala, 08.06.1993., A12.

**Pozicioniranje suprotno čitavoj kategoriji proizvoda.** U pojedinim je situacijama dobar pristup pozicioniranju i kada se ono gradi suprotstavljajući se čitavoj kategoriji proizvoda. Tako se

**Slika 97.**

Model  
automobila  
tvrtke  
Alfaromeo



IZVOR: www.alfaromeo.com (03.01.05)

POZICIONIRANJE  
SUPROTNO  
ČITAVOJ  
KATEGORIJI  
PROIZVODA

npr. Nivea krema suprotstavlja se ostalim proizvođačima krema za kožu i ističe svoju univerzalnost u zaštiti kože. Nivea potiče korištenje kreme i za zaštitu kože, za suhu kožu, za omekšavanje kože što drugi proizvođači čine pojedinačno s jednom vrstom kreme.

**Pozicioniranje korištenjem asocijacije.** Mnogi gospodarski subjekti svoje proizvode pozicioniraju tako da povezuju proizvod sa željenom asocijacijom. Npr. u automobilskoj industriji

**Slika 98.**

Sigurnost  
ključna  
karakteristika  
tvrtke Volvo



IZVOR: www.volvo.com (03.01.05)

POZICIONIRANJE  
KORIŠTENJEM  
ASOCIJACIJE

uvriježilo se da Volvo asociira uz sigurnost, a Toyota uz kvalitetu.

u svijesti potrošača. Međutim, jednom odabrana pozicija proizvoda ne može trajati vječno te je potrebno izvršiti njegovo repositioniranje. Više je razloga da je potrebno izvršiti repositioniranje. Jedan je unutarnjeg, a drugi vanjskog karaktera (slika 98).

REPOZICIO-  
NIRANJE

Razni pristupi pozicioniranju valjani su dok daju rezultate koji se mjere uspješnim zauzimanjem pozicije

Razlozi unutarnjeg karaktera vezuju se za spoznaju da gospodarski i drugi subjekti pozicioniraju dva ili više proizvoda iz vlastitog prodajnog programa preblizu jedan drugome, tako da dolazi do "kanibalizma". Naime, dva ili više proizvoda pozicionirani su tako blizu da jedni drugima oduzimaju potrošače, tj. "jedu sami sebe".

Drugi ključan razlog vanjskog je karaktera i veže se za situaciju kad se na tržištu pojavi više konkurenata koji nude iste karakteristike proizvoda i jednaku korist potrošačima, ili je prvobitno tržište naprosto prestalo postojati. Primjereni odgovor za navedene situacije leži u repositioniranju, tj. stvaranju nove pozicije određenog proizvoda.

## 7.5. PREDVIĐANJE PRODAJE

Nakon jednom izvedene segmentacije, izbora ciljnog tržišta i određene pozicije koju se želi zauzeti, gospodarski i drugi subjekti pristupaju stvaranju prepoznatljive ponude koja se realizira definiranjem elemenata marketing-miksa.

Ventex (<http://www.ventex.hr>) djeluje na tržištu krajnje potrošnje i poslovnom tržištu, tj. prodaje računala i računalnu opremu pojedincima, ali i gospodarskim i drugim subjektima. Među prvu skupinu spadaju u pravilu mlade osobe koje su srednjoškolci i studenti, dok u drugu skupinu spadaju razni gospodarski i drugi subjekti, kao što su tvrtke, škole, fakulteti i drugi neprofitni subjekti (slika 99).

Nakon što su utvrdili svoje segmente i poziciju koju žele osvojiti, pristupaju definiranju elemenata marketing-miksa. Tako se npr. u politici proizvoda koncentriraju na kvalitetan proizvod koji je IBM klon i koji ima Pentium osnovu. Proizvod se može nadograđivati, vrlo je jednostavan za korištenje, s jednostavnom tipkovnicom, visokorezolutnim monitorom u boji, CD-ROM-om s četiri brzine, vanjskim zvučnicima, kapaciteta matične ploče od 1GB, osnovnom *software* konfiguracijom i dodatnim *software* programima.

U politici cijena planiraju nastupati s konkurentnim cijenama, a potrošače pridobivati necjenovnim elementima ponude, kao npr. brzom isporukom, instaliranjem opreme, osiguranim servisiranjem i drugo.

Distribuciju planiraju ostvariti preko vlastite maloprodajne mreže i prodajom putem telefona na tržište krajnje potrošnje, a osobnom prodajom, prodajom putem telefona i javljanjem na natječaje na tržište poslovne potrošnje.

U politici promocije nastup na tržištu široke potrošnje poticat će se oglašavanjem u dnevnim časopisima koji imaju najveću prodaju u riječkoj regiji, radiopostajama koje imaju najveću slušanost na riječkom području, prezentacijama u školama i na fakultetima. Na poslovnom tržištu koristit će se učinci osobne prodaje, oglašavanje putem pošte i objavom oglasa u stručnim časopisima.

PREDVIĐANJE  
PRODAJE



**Slika 99.**  
Tvrta Ventex

IZVOR: [www.ventex.hr](http://www.ventex.hr) (03.01.05)

Nakon tako planirane politike elemenata marketing-miksa, gospodarski i drugi subjekti pristupaju predviđanju prodaje. Predviđanje prodaje ocjena je moguće prodaje gospodarskog ili drugog subjekta u kratkoročnom/dugoročnom razdoblju. Predviđanje prodaje očekivana je prodaja gospodarskih i drugih subjekata proizvoda skupini potrošača u određenom vremenu s određenim marketing-miks programom.

PRISTUP  
PREDVIĐANJU  
PRODAJE  
ODOZGO DOLJE  
ODOZDO GORE

Pristup predviđanju prodaje moguć je "odozgo dolje" i "odozdo gore". Prvi pristup podrazumijeva prethodno predviđanje potražnje na razini nacionalnog gospodarstva, preko predviđanja u djelatnosti do predviđanja u gospodarskom ili drugom subjektu. Zbog opsežnosti, složenosti i visokih troškova istraživanja te drugih ograničenja, ovaj je pristup prihvatljiv samo za veće subjekte.

Pristup "odozdo prema gore" prihvatljiviji je za manje subjekte. Prihvatljivost proizlazi iz bliskih kontakata s potrošačima i drugim sudionicima na tržištu, i na toj osnovi izvornim spoznajama o njihovim potrebama, željama, uvjetima i mogućnostima.

Na osnovi precizno predviđene prodaje, gospodarski i drugi subjekti pristupaju angažiranju sredstava za nabavu materijala i drugih proizvoda potrebnih za proizvodnju, te nabavu potrebne opreme i druge tehnologije. Time se osigurava racionalnost u odlučivanju i postupanju, dok se eventualne nedorečenosti i netočnosti mogu korigirati. Predviđanje prodaje nužno je posebno kod razvoja novih proizvoda i osvajanja novih tržišta. Ono je značajno i za financijsko planiranje poslovanja za planiranje kadrova, a posebno je značajno za kontrolu. Naime, predviđanjem prodaje utvrđuju se vrijednosti koje gospodarski i drugi subjekti planiraju ostvariti i kao takve predstavljaju referentnu točku za usporedbu ostvarenih veličina s onima koje su predviđene. Bez tih standarda nije moguća usporedba, a time ni mogućnost utvrđivanja posluje li gospodarski ili drugi subjekt dobro ili loše. Iz tih se razloga u nastavku detaljno obrađuju ključne metode predviđanja prodaje. Razlikuju se kvalitativne i kvantitativne metode predviđanja prodaje.

### **Kvalitativne metode predviđanja prodaje**

KVALITATIVNE  
METODE  
PREDVIĐANJA  
PRODAJE

Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje od stručnjaka, prodajnog osoblja i potrošača, tj. temelje se na njihovim mišljenjima. U kvalitativne metode procjene prodaje pripadaju:

- mišljenje stručnjaka,
- *Delphi* tehnika,
- mišljenje prodajnog osoblja,
- ispitivanje namjera potrošača.

**Mišljenje stručnjaka.** Predviđanje prodaje na osnovi mišljenja stručnjaka temelji se na sagledavanju moguće prodaje ključnih ljudi gospodarskih i drugih subjekata iz različitih područja, kao što su prodaja, nabava, marketing, financije i proizvodnja. Ova je metoda jednostavna i razmjerno jeftina, te vrlo korisna posebno za kratkoročno predviđanje prodaje. Operativno se može provoditi redovito, a najprikladnije je koristiti zajedničko prisustvo navedenih osoba u okviru formalnih ili neformalnih susreta. Osim navedenih prednosti ova metoda ima i nedostatke, a ključ je u tome što pojedini stručnjaci iz nekih područja nemaju dovoljno spoznaja o kretanjima na tržištu, kao što to može biti slučaj s ključnom osobom iz proizvodnje ili financija.

MIŠLJENJE  
STRUČNJAKA

Tako je npr. moguća situacija da tvrtka Splendid koristi tu metodu predviđanja prodaje, i od petoro rukovoditelja iz gospodarskog subjekta, troje procjenjuju visok, a dvoje skromniji rast prodaje. Međutim, složili su se da će iduće godine rast biti po stopi od 6%, te je predviđena prodaja u iznosu od 1.350.000 kuna.

**Delphi metoda.** Delphi metoda slična je metodi mišljenja stručnjaka, ali se često osim stručnjaka iz gospodarskih i drugih subjekata u procjenu uključuju i vanjski stručnjaci. Kao vanjski stručnjaci obično se koriste osobe s fakulteta, instituta, iz strukovnih udruženja, gospodarskih komora i iz drugih institucija. Ova se metoda najčešće koristi za dugoročna predviđanja prodaje. Ovom se metodom od stručnjaka traži da odgovore na upitnik koji im je dostavljen. Upitnik sadrži pitanja koja su vezana za kretanja i događaje zanimljive za gospodarske subjekte i buduću prodaju. Ispitivanje je organizirano u više krugova. U prvom se krugu traže odgovori stručnjaka, koji se zatim analiziraju i na temelju njih sačinjava upitnik za drugi krug. I tako sve dok se ne postigne konsenzus u stavovima o ključnim pitanjima vezanim za prodaju.

DELPHI  
METODA

Tako je npr. jedna tvrtka formirala skupinu za Delphi metodu od osam stručnjaka, od čega četiri iz tvrtke i po jednog iz gospodarske komore, ministarstva, strukovnog udruženja i fakulteta. Nakon trećeg kruga istraživanja skupina je postigla konsenzus da će prodaja u sljedećih pet godina prosječno rasti za 5,5% godišnje, a predviđena prodaja u idućim godinama kretat će se na razini 1.400.000 kuna.

**Mišljenja prodajne sile.** Prodajna sila opći je naziv za djelatnike koji rade u prodaji, bilo da su neposredno i posredno u kontaktu s potrošačima. Sinteza mišljenja prodajne sile, kao metoda predviđanja prodaje, temelji se na sposobnosti prodajne sile da uočava određene pojave na tržištu koje utječu na prodaju. To se odnosi na poznavanje karakteristika potrošača, njihovih ponašanja i poznavanje reakcija konkurenata. Kratkoročna predviđanja korisna su i za one gospodarske i druge subjekte koji imaju razvijenu prodajnu mrežu, a posebno za ona koja obavljaju izravnu prodaju.

MIŠLJENJA  
PRODAJNE  
SILE



Vrlo se rijetko ova metoda koristi samostalno. Razlozi leže u činjenici da je prodajno osoblje destimulirano realno ili optimistički gledati na povećanje prodaje, jer to u konačnici za njih znači veće prodajne kvote i veće obveze. Nadalje, prodajno osoblje najčešće poznaje samo svoje područje na kome djeluje te nema cjelovitu sliku situacije na tržištu.

Tako je npr. prodajno osoblje registriralo reakciju konkurenata koji su smanjili cijene proizvoda za 15%, što će prema njihovoj procjeni utjecati na skroman rast prodaje u idućem razdoblju od svega 3% u odnosu na prošlogodišnji promet. Na toj osnovi predviđena prodaja za iduću godinu iznosi 1.100.000 kuna.

ISPITIVANJE  
NAMJERA  
POTROŠAČA

**Ispitivanje namjera potrošača.** Ispitivanje namjera potrošača metoda je jednostavna i vrlo korisna u slučajevima kada gospodarski i drugi subjekt ima mali broj potrošača. U slučaju kada se radi o većem broju potrošača, tada se stvari bitno iskomplikiraju pa se pristupa izboru reprezentativnog uzorka na kojemu se vrši procjena. Ispitivanje se obavlja slanjem upitnika putem pošte, telefonskim ili osobnim ispitivanjem. Nedostatak je te metode što se dobivaju odgovori o namjerama za kupnju, koje se mogu ali ne moraju realizirati. Metoda je skupa i njeno provođenje iziskuje mnogo vremena. Odgovori mogu biti kvantitativne ili kvalitativne prirode. Metoda ispitivanja namjere potrošača korisna je za kratkoročna i srednjoročna predviđanja prodaje.

Tako npr. gospodarski subjekt može izabrati uzorak od 150 potrošača, od nekoliko tisuća stvarnih i potencijalnih potrošača, i provesti ispitivanje namjera potrošača. Istraživanje je provedeno slanjem upitnika poštom. Rezultati istraživanja ukazali su da postoji velika vjernost potrošača, jer čak 93% potrošača namjerava nastaviti kupnju i u idućim godinama i prosječno za to izdvajati 4.000 kuna godišnje. Utvrđeno je također da će 2% potrošača konkurencije postati potrošači gospodarskog subjekta i za to izdvajati 3.500 kuna godišnje. Predviđena prodaja u idućoj godini na razini je 1.250.000 kuna.

### **Kvantitativne metode predviđanja prodaje**

KVANTITATIVNE  
METODE  
PREDVIĐANJA  
PRODAJE

Kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. U kvantitativne metode procjene prodaje svrstava se: testiranje tržišta, ekstrapolacija trenda, korelacija trenda, regresijska analiza i analiza vremenskih serija.

TESTIRANJE  
TRŽIŠTA

**Testiranje tržišta.** Testiranje tržišta kao kvantitativna metoda predviđanja prodaje najčešće se upotrebljava pri uvođenju novog proizvoda. Izbjegava se njena upotreba ako bi se time ugrozila tajnost podataka o novom proizvodu ili tržištu i time otkrile prednosti proizvoda koji se lako imitiraju. Potreba za testiranjem tržišta proizlazi iz toga što se ne raspolaže odgovarajućim informacijama o reakcijama na novi proizvod,

ocjeni njegove korisnosti za potrošače i s tim u vezi očekivane prodaje. Test se obično organizira u nekim gradskim sredinama, ali se testirati može prigodno uz neke manifestacije ili od samog testiranja stvoriti manifestaciju, koja može imati i promocijski učinak.

**Ekstrapolacija trenda** široko je korišten pristup predviđanja prodaje. Predviđanje buduće prodaje temelji se na analizi odnosa prodaje i vremena u kojoj je ostvarena. Polazi se od pretpostavke da će se prodaja ostvarena u određenom vremenu nastaviti kretati jednakom putanjom i u budućnosti. Kada se raspoláže s podacima o prošloj prodaji, ova je metoda vrlo praktična, jednostavna, jeftina i brzo se može doći do rezultata. Tako npr. ako je prodaja u prošlih šest godina rasla prosječno godišnje 5%, tada se za iduću godinu dolazi do predviđene prodaje jednostavnim izračunom: "prodaja 2005 = prodaja 2004 x 5%". Nedostatak je ovog pristupa što zanemaruje moguće promjene u okruženju koje utječu na tržišna kretanja, a time i na prodaju.

EKSTRAPOLA-  
CIJA  
TREND

**Korelacija trenda.** Korelacija trenda metoda je koja uvažava promjene na tržištu. Tom metodom utvrđuju se veličine koje utječu na buduće promjene u prodaji. Utvrđivanjem korelacije ne dolazi se do spoznaja o uzrocima takvog stanja, već samo do toga da veza među pojavama postoji, i što je najbitnije utvrđuje se jačina te veze. Korelacijom trenda analiziraju se linearne međuovisnosti između dviju (prosta korelacija) ili više veličina (višestruka korelacija), pri čemu je prodaja jedna od veličina. Postoji pozitivna korelacija kada obje veličine imaju rast ili pad, dok negativna korelacija postoji kada se istraživane veličine kreću u suprotnom smjeru. Mjera ovog slaganja ili neslaganja obilježava se koeficijentom korelacije ( $r = +/- 1$ ), čija vrijednost bliža + ili - 1 znači veću pozitivnu ili negativnu korelaciju. Ova metoda je pouzdana posebno ako se utvrdi više korelacija, te ako koeficijenti korelacije tendiraju jedinici, jer u slučaju da koeficijent korelacije tendira prema nuli tada je korelacija mala ili je niti nema.

KORELACIJA  
TREND

**Regresijska analiza** je metoda koja također uvažava promjene na tržištu. Ovom se metodom buduća prodaja kao zavisna varijabla stavlja u odnos s nekom drugom ili drugim promjenjivim veličinama kao nezavisnim varijablama, za koje se pretpostavlja da utječu na prodaju. U zavisnosti od broja pojava čije se veze istražuju, modeli mogu biti dvodimenzionalni i višedimenzionalni, a u zavisnosti od oblika slaganja njihovih varijacija linearni i krivolinijski. Najjednostavniji linearni dvodimenzionalni model koji ima oblik pravca ima matematički izraz  $y = a_0 + a_1x$ , gdje "x" označava nezavisnu, a "y" zavisnu varijablu, dok su "a<sub>0</sub>" i "a<sub>1</sub>" koeficijenti regresije. Regresijska je analiza statistička procedura koja se koristi da se dobije matematički izraz odnosa koji postoji između za gospodarske i druge subjekte zanimljivih varijabla. Regresijom se

REGRESIJSKA  
ANALIZA

predviđa prodaja na temelju spoznaja o drugim varijablama koje utječu na prodaju.

**ANALIZA VREMENSKIH SERIJA** Analiza vremenskih serija je metoda koja se temelji na informacijama o prošloj prodaji i pretpostavci da će se takva kretanja nastaviti i u budućnosti. Traži se obrazac kretanja prodaje u prošlosti i ako se pronade projicira se u budućnost. Analiza vremenskih serija uključuje obradu četiriju tipova analize: analizu trenda, analizu ciklusa, analizu utjecaja sezone i analizu slučajnih događaja.

**ANALIZA TRENDRA** Analizom trenda analiziraju se podaci o godišnjim prodajama u prošlosti i utvrđuje da li je prodaja rasla tijekom vremena, opadala ili stagnirala.

**ANALIZA CIKLUSA** U analizi ciklusa analiziraju se podaci o prošloj prodaji i utvrđuje postoji li od prosječnog rasta, odnosno fluktuiru li prodaja redovito ili povremeno.

**SEZONSKA ANALIZA** Kod sezonske analize analiziraju se dnevni, tjedni i mjesečni podaci o prodaji kako bi se utvrdila eventualna odstupanja od prosječnog rasta.

**ANALIZA SLUČAJNIH DOGAĐAJA** Analizom slučajnih događaja nastoji se utvrditi jesu li neka nepredvidiva događanja unutar zemlje i u inozemstvu utjecala na kretanje prodaje. Nepredvidiva događanja su npr. ona vezana za promjenu vlasti, diplomatske razmirice, oružane sukobe i prirodne nepogode, kao što su suše, poplave ili velike nesreće, ili je to bio bombaški napad u Madridu 2004. godine.

Zaključno, sve su navedene metode korisne, ali nije uputno predviđati prodaju uvažavajući rezultate samo jedne metode, već kombinacijom njihovih rezultata i uvažavanjem intuicije.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Utvrdite kriterije za potencijalne potrošače.
2. Mislite li da ste potencijalni potrošač Mercedesa S klase ili Fiata Punta? Obrazložite.
3. Proces selekcije tržišta obuhvaća tri potprocesa. Koja?
4. Segmentacija tržišta proces je kojim se tržište dijeli u manje homogene dijelove segmente. To je proces kojim se potencijalne potrošače povezuje u homogene skupine koje imaju zajedničke potrebe i želje i koje će slično reagirati na marketing-aktivnosti pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Čime započinje proces segmentacije?
5. Za efikasno i efektivno poslovanje potrebno je, između ostalog, definirati optimalnu veličinu segmenta uvažavajući varijable za segmentaciju. Koje se varijable za segmentaciju koriste na tržištu poslovne potrošnje, a koje na tržištu krajnje potrošnje?
6. Prije odabira ciljnog tržišta nužno je za svaki segment utvrditi njegov prodajni potencijal. Opišite kako biste definirali prodajni potencijal Dorina čokolade? Pokušajte ga izračunati.
7. Ocjena valjanosti segmenta vrši se procjenom triju elemenata. Koji su to elementi i kako se vrši njihova procjena?
8. Nakon evaluacije segmenata donosi se odluka o izboru segmenata na kojim će se poslovati i njihovom broju, čime se zapravo određuje ciljno tržište. Kakvi mogu biti pristupi ciljnom tržištu i koje su karakteristike svakog od pristupa?
9. Pozicioniranje je završna faza u procesu selekcije tržišta. Nakon što je tvrtka utvrdila na kojem segmentu ciljnom tržištu želi djelovati, potrebno je odrediti se prema poziciji koju želi zauzeti u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Kako se tvrtka može pozicionirati u odnosu na konkurenciju?
10. Raspravite svrhu pozicioniranja proizvoda.
11. Za utvrđivanje položaja proizvoda ili marke proizvoda u odnosu na preferencije potrošača koristi se percepcijska mapa. Kroz tri uobičajena koraka izaberite poziciju koju biste vi željeli zauzeti da ste novi mobilni operater u Hrvatskoj.

12. Razlikuju se dvije skupine metoda predviđanja prodaje: kvalitativna i kvantitativna. Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje i vezane su za mišljenje stručnjaka, a kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. Nabrojite i pojasnite kako se provodi svaka od kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

## INTERNET VJEŽBA: RED BULL

Red Bull je energetski napitak koji je napravljen za trenutke povećanog tjelesnog i duševnog napora. Napitak poboljšava izdržljivost, budnost, koncentraciju i brzinu reagiranja. Danas se Red Bull prodaje u više od 100 zemalja diljem svijeta. Posjetite web-stranicu Red Bulla na adresi:

<http://www.redbullcroatia.com>

Pitanja:

- 1) Opišite segment koji je tvrtka odabrala za ciljano tržište.
- 2) Što mislite po kojim je varijablama tvrtka vršila segmentaciju tržišta? Objasnite.
- 3) Kakve koristi ciljani segment tvrtke očekuje od proizvoda?

The screenshot shows the Red Bull Croatia website interface. At the top left is the Red Bull logo. Next to it is the text 'POLJETI RED BULL.COM POLJETI DRUGE ZEMLJE'. To the right is a navigation menu with 'TVRTKA KONTAKT' and a search bar labeled 'TRAŽIŠKA'. Below the navigation is a sidebar with categories: 'PROIZVOD', 'SPORTS', 'KULTURA', and 'WIIINGS'. The main content area features several articles and images:

- Pješačana oluja**: An article about a 100km race in the Sahara Desert, mentioning a Red Bull team and a 100km race.
- KLIZANJE SA LEDOM**: An image of a Red Bull ice skating event from 2005.
- POGLED U LIMENKI RED BULL SASTOJCI**: An article about the ingredients of Red Bull.
- RED BULL RACING SPREMI ZA POKRET**: An image of a Red Bull racing car.
- GET LICENCE TO THRILL!!!**: An image of a person skydiving.
- OK U JAMU**: An image of a person climbing a rock face.
- RED BULL SNOW THRILL**: An image of a person snowboarding.
- DARON RAHLVES**: An image of a person snowboarding.
- PJESČANA OLUJA**: An image of a Red Bull team in a desert.
- ČAO ROMA**: An image of a Red Bull team in a desert.

**Slika 100.**  
Web stranica  
tvrtke Red Bull

## INTERNET VJEŽBA: ERSTE BANK D. D.

Erste Bank d. d. Rijeka banka je koja posluje na nacionalnoj razini te pokriva gotovo sva područja Hrvatske mrežom od trenutačno 116 poslovnica i više od 200 bankomata. Svojim poslovanjem usmjerena je u prvom redu na građanstvo te male i srednje poduzetnike, no i na neke velike partnere. Posjetite *web*-stranicu Erste Bank d. d. Rijeka na adresi:

<http://www.erstebank.hr>

Pitanja:

- 1) Na koji način Erste banka potiče svoje klijente da joj ostanu vjerni?
- 2) Koji od triju u knjizi navedenih pristupa opsluživanja ciljnog tržišta koristi Erste banka? Objasnite.
- 3) Koji je od više u knjizi navedenih pristupa pozicioniranja banka odabrala? Objasnite.

**Slika 101.**  
Web stranica  
tvrtka Erste  
bank

The screenshot shows the Erste Bank website interface. The top navigation bar includes links for 'NetBanking', 'NetBanking demo', 'Grupacija u Hrvatskoj', and 'INFO 0800 7590'. The main header features the 'ERSTE BANK' logo and a search bar. Below the header, there are several promotional banners and service categories. On the left, a sidebar lists services such as 'Poslovanje s građanstvom', 'Poslovanje s malim tvrtkama', 'Poslovanje s gospodarstvom', 'Platni promet', 'Riznica', 'Investicijsko bankarstvo', 'Kartično poslovanje', 'Informacije', 'O nama', 'Godišnja izvješća', 'Upravni', 'Nadzorni odbor', 'Kontakt lista', 'Lokacije', 'Korespondentno bankarstvo', 'Zapošljavanje', 'Prodaja nekretnina', and 'Arhiva vijesti'. The main content area features sections for 'Online krediti savjetnik za građane', 'Turistički kredit', 'Porez na dohodak', 'Cirrus/Maestro kartica', and 'Nagrada igra "To ste mogli drugačije"'. On the right, there is a 'Alat' section with links to 'Kreditni savjetnik', 'Kreditni kalkulator', 'S-Leasing kalkulator', 'Erste Invest kalkulator', 'Kalkulator limita kreditnih kartica', 'Kalkulator valuta', and 'Tečajna lista'. Below this is a 'Današnji tečajevi za devize' table.

	Kupovni	Izdajni	Prodajni
1	7,470000	7,520000	7,570000
1	5,722900	6,810000	5,897100
1	4,766200	4,814300	4,862400
1	10,827200	10,336500	11,045800
100	3,106200	3,137500	3,168900

IZVOR: [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (03.01.05)

## SLUČAJ: SEGMENTACIJA TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE TURISTIČKE AGENCIJE EVION D.O.O.<sup>222</sup>

Pero Torbak, apsolvent Fakulteta za turistički i hotelski menadžment u Iki, u rujnu 2004. otvorio je turističku agenciju u Opatiji. Sve je počelo kad je u središtu Opatije naslijedio stan i odlučio ga iskoristiti za svoju poslovnu ideju. Imao je odličan plan osnovati turističku agenciju koja će pružati usluge baš po mjeri turista. Svaki pojedini turist, bilo onaj koji je došao u Opatiju ili onaj koji želi iz Opatije nekamo otići, moći će očekivati najbolju moguću ponudu prilagođenu njegovim zahtjevima. Peri je oduvijek na turističkim putovanjima smetalo to što se morao prilagođavati turističkoj agenciji i postojećim aranžmanima, umjesto da je obrnuto i da se oni njemu prilagođavaju. Nije li kupac kralj?, razmišljao je.

Obzirom da je stan bio namješten, u njegovo opremanje nije trebao puno ulagati. Samo je premjestio namještaj da dobije izgled ureda. Imao je svoj relativno novi *laptop*, mobitel, a stan je od ranije imao telefonsku liniju. Najveća sredstva trebala su mu za oglašavanje. Morao je staviti svjetleću reklamu na ulaz, pripremiti tiskani materijal (vizitke, memorandume, kuverte) i početi se oglašavati. Izabrao je telop stranice Kanala Ri (dnevno 5 minuta), gostovanje u redovitom terminu na Radiju Opatiji s podjelom nagrada (emisija od 30 minuta jednom mjesečno) i tjedno oglašavanje u lokalnom oglasniku Butiga. Sredstva potrebna za oglašavanje namaknuo je iz različitih izvora. Nešto od uštedevine, dijelom od roditelja, a uzeo je i poduzetnički kredit.

Sada, četiri mjeseca kasnije, u ponedjeljak poslijepodne, sjedi u svojoj agenciji i razmišlja. Uviđa da nešto nije krenulo kako je zamišljao. Shvaća da ne može zadovoljiti sve ljude koji imaju potrebu za turističkim uslugama u gradu Opatiji. Zadovoljavajući sve, ne zadovoljava nikoga. Naime, širina posla mu ne daje vremena da se posveti planiranju i realizaciji atraktivnih poslova. Trenutačno nema unaprijed dogovorenih poslova, već se sve svodi na zadovoljavanje turista, uglavnom tranzitnih, koji slučajno "nalete" u njegovu agenciju, te odrađivanje poslića koje mu tu i tamo prepuste prezauzete velike agencije. Priznao je samome sebi da je napravio nekoliko propusta.

Shvatio je da je malen na tržištu. Njegov tržišni udio nije se mogao čak ni izračunati jer je bilo gotovo nemoguće definirati tržište na kojem se nalazi. Očekujući u svojoj agenciji turiste u prolazu, pažnju mu je

---

<sup>222</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Ivana First, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca



zaokupio voditelj radioemisije koji je spomenuo izraz "tržišna niša". Pero se odjednom prisjetio predavanja iz marketinga na kojemu je profesorica tumačila često zaboravljenu mudrost poslovanja: maleni ne mogu opsluživati cijelo tržište, već se moraju odlučiti za svoju nišu. Počeo je razmišljati kako da odabere segment u kojem će se specijalizirati i kako će se tim segmentom predstaviti.

## 8. INFORMACIJSKA OSNOVA ZA MARKETING-ODLUKE

### CILJEVI

- Raspraviti evoluciju informacijske osnove za odlučivanje u marketingu.
- Objasniti marketing-informacijski sustav, izvore podataka i stvaranje baze podataka.
- Opisati proces istraživanja tržišta.
- Usporediti metode istraživanja i prepoznati njihove prednosti i nedostatke.
- Razumjeti razloge korištenja uzoraka i identificirati vrste uzoraka.
- Spoznati način obrade podataka i prezentacije rezultata istraživanja.

## 8.1. EVOLUCIJA INFORMACIJSKE OSNOVE

INFORMACIJSKA  
OSNOVA ZA  
MARKETING  
ODLUKE

Informacijska osnova za marketing-odluke u nedavnoj prošlosti nije imala današnju strukturu. Potreba za informacijama i informatička revolucija imale su bitnog utjecaja na evoluiranje informacijske osnove za donošenje odluka u marketingu. To se posebno odnosi na razvoj računala i *softwarea*, te širenje računalne mreže - interneta. *World Wide Web* je samo jedan od novih medija preko kojih se danas uspješno može istraživati. Alarm automatika (<http://www.alarmautomatika.com>), koja se bavi



Slika 102.

Tvrtka

Alarmautomatika



proizvodnjom sustava za zaštitu, čitav niz komponenti za svoj novi proizvod pronašla je i ugovorila putem interneta. Alarm automatika tržištu nudi program DVC (Digital Video Communications) koji obuhvaća potprograme vatрозаštite, protuprovalu, videonadzor, kontrolu ulaza i druge proizvode. Navedeni programi plasiraju se za zaštitu i nadzor poslovnih prostora, trgovačkih centara, javnih institucija i industrijskih postrojenja (slika 102).

IZVOR: [www.alarmautomatika.com](http://www.alarmautomatika.com) (03.01.05)

ISTRAŽIVANJE  
TRŽIŠTA

1879. godinu, kad je Ayer izvršio prvo organizirano istraživanje tržišta.<sup>206</sup> Druga značajna godina za istraživanje tržišta odnosi se na 1911. kad je Charles Coolidge Parlin postao menadžer prvog istraživačkog odjela u tvrtki Curtis Publishing Company. Interesantno je da je Parlin svoj prvi istraživački posao započeo kao osoba koja je prodavala oglasni prostor u časopisu Saturday Evening Post. Campbell Soup Company odbila je Parlinovu ponudu za oglašavanje u Saturday Evening Postu jer su procijenili da tu novinu čita radnička klasa, a juhe Campbell Soup Company bile su namijenjene višoj klasi. Parlin je u želji da dokaže suprotno, i time proda oglasni prostor, reagirao tako da je počeo brojati otpadnu ambalažu juha.<sup>207</sup> Campbell Soup Company. Brojanje je započeo u radničkim četvrtima gdje se prodavala novina Saturday Evening Post. Iz komunalnog otpada (kućnog smeća) odvajao je iskorištene i odbačene limenke juha. Na veliko iznenađenje, rezultati brojanja Campbell Soup

<sup>206</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 199.

<sup>207</sup> Juhe se u SAD prodaju kao gotovo jelo u ambalaži od limenih kanticama a ne dehidrirano u vrećicama kao u Europi.

Company ukazali su da se više limenki nalazilo u smeću radničkih obitelji nego bogatijih slojeva ljudi. U Campbell Soup Company previdjeli su da bogatiji imaju pomoćno kućno osoblje koje pored ostaloga i kuha, a radničke obitelji nemaju vremena da nakon naporna radnog dana spremaju juhe na klasični način. Nakon tih spoznaja do kojih se došlo istraživanjem tržišta, "Campbell" je postao stalni zakupac oglasnog prostora spomenutog časopisa, a za marketing je bitno da se navedeno istraživanje smatra prvim organiziranim istraživanjem tržišta.

Prva tiskana publikacija s područja istraživanja tržišta autora Duncana pojavila se 1919. godine pod nazivom *Commercial research*, dok je prva istraživačka institucija, koja je danas i najznačajnija istraživačka kompanija, utemeljena 1934. godine pod nazivom A.C. Nielsen Company (<http://www.nielsen.com>).<sup>208</sup>

U tridesetim godinama, nakon velike svjetske krize i uzleta gospodarstva, istraživačke metode postaju mnogo sofisticiranije, te se tako npr. razvijaju statističke metode koje su omogućile preciznije određivanje uzoraka i veću točnost rezultata istraživanja. Početkom pedesetih godina prošlog stoljeća nekoliko tvrtki, poput Pillsbury, DuPont i General Mills, bilo je među prvima koji su prihvatili kompjutorizirani marketing-informacijski sustav. Razvoj računalne tehnologije umnogom je promijenio i pojednostavnio prikupljanje, spremanje i obradu podataka. Danas mnogi gospodarski i drugi subjekti, kako oni veći tako i oni manji, koriste marketing-informacijski sustav i informacijsku tehnologiju za istraživanje tržišta.

Tijekom prošlog stoljeća nekoliko pojava i trendova utjecalo je na potrebu za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija, od koji se tri drže ključnim:<sup>209</sup>

POJAVA  
TRENDOVA

1. Od lokalnog preko nacionalnog do međunarodnog marketinga.

Mnogi su gospodarski i drugi subjekti u svom razvoju, posebno nakon Drugog svjetskog rata, proširili svoje poslovanje od lokalnog na nacionalno tržište i s nacionalnog na svjetsko tržište. Ta je pojava iziskivala potrebu za novim informacijama i novim pristupom prikupljanju i obradi informacija.

2. Od potreba potrošača prema željama potrošača.

Dva su procesa u prošlom stoljeću promijenila odnose između potrošača i prodavača. Prvi se vezuje za povećanje standarda potrošača tijekom vremena, a drugi je vezan za tehnološki razvoj u proizvodnji, distribuciji i komunikacijama s tržištem. Prvi je rezultirao većim prohtjevima potrošača, a drugi većim mogućnostima da se ti prohtjevi

---

<sup>208</sup> Meler, M.: op. cit., str. 109.

<sup>209</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 151.

potrošača ispune. U ukupnosti stvorena je situacija u kojoj se sve teže može predvidjeti ponašanje i reagiranje potrošača.

### 3. Od cjenovne do necjenovne konkurencije.

Kao odgovor na novonastalu situaciju prodavači nalaze u stvaranju proizvoda koji se razlikuju od proizvoda konkurencije. Kako bi pojačali svoju konkurentsku prednost prodavači su sve intenzivnije počeli uvoditi i koristiti koncept diferencijacije proizvoda, stvaranja marke proizvoda i jačanja promocijskih aktivnosti.

U nastavku će se raspraviti svrha i povezanost marketing-informacijskog sustava i istraživanja tržišta u kontekstu stvaranja baze podataka za donošenje marketing-odluka.

## 8.2. MARKETING-INFORMACIJSKI SUSTAV

Da bi gospodarski i drugi subjekti opstali i razvijali se na tržištu, moraju spoznati što se događa u okruženju i unutar njih, te koji od događaja, pojava i aktivnosti utječe pozitivno a koji negativno na njihov napredak, što za njih predstavlja opasnost ili mogućnosti za razvoj.

Za ostvarivanje navedenog potrebno je stalno pratiti reakcije potrošača, prepoznati poteze konkurenata, uočiti promjene u ekonomskom, pravnom i tehnološkom okruženju. Potrebno je, dakle, na stalnoj osnovi osigurati informacije za marketing-odluke. Danas, za razliku od prošlih vremena, problem nije u nedostatku podataka već u njihovom mnoštvu. Za današnje poslovanje problem je u tome kako selektirati od mnoštva podataka one koji su korisni za donošenje poslovnih odluka. U tu svrhu mnogi gospodarski i drugi subjekti razvijaju marketing-informacijski sustav. S marketing-informacijskim sustavom gospodarski i drugi subjekti kontinuirano prikupljaju, sortiraju, spremaju i distribuiraju relevantne informacije za marketing-stručnjake. Za taj se naziv - marketing-informacijski sustav - često koristi i kratica MIS.

Većina autora slično poima MIS, pa tako npr. prema Assaelu marketing-informacijski sustav predstavlja sposobnost gospodarskih i drugih subjekata da integriraju informacije iz različitih izvora kako bi se iste dostavljale menadžerima u prikladnom obliku za donošenje odluka.<sup>210</sup>

Svrha je MIS-a da pretvori podatke koji se prikupljaju izvan i unutar gospodarskih i drugih subjekata u korisne informacije za donošenje kratkoročnih i dugoročnih odluka. Čitav niz podataka iz raznih izvora

MARKETING-  
INFORMACIJSKI  
SUSTAV

SVRHA MIS-A

<sup>210</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op. cit., str. 210.

stvara bazu podataka koji se aplikativnim *software*ima pretvaraju u korisne informacije za donošenje odluka u marketingu.

Stoga se marketing-informacijski sustav - MIS - poima kao sustav za redovito prikupljanje podataka iz i izvan gospodarskih i drugih subjekata; to je sustav koji preuzima podatke, uređuje ih i priprema tako da se mogu koristiti za donošenje odluka.

Kad se raspravlja o MIS-u tada treba napomenuti da on obuhvaća i ljude koji su angažirani na operacionalizaciji djelovanja sustava te opremu s kojom sustav funkcionira. Djelatnici gospodarskih i drugih subjekata angažirani su na prikupljanju i kodiranju podataka kako bi se isti mogli spremati u bazu podataka i po potrebi učinili korisnim za formuliranje potrebnih informacija. Za preoblikovanje podataka u informaciju koriste se računalna oprema i razni programi, dakle, *hardware* i *software*. Baza podataka, računalna oprema i razni programi čine podsustav MIS-a i naziva se "Sustav za podršku marketing odlučivanju" ili skraćeno MDSS (*Marketing Decision Support System*). Sastavni dio MDSS je i pročelje (*interface*) koje služi da korisnik može uspostaviti kontakt i upravljati računalnim programima. Npr. *Windows* imaju pročelje koje koristi grafiku kako bi korisnici programa imali mogućnost upravljanja računalnim programima poput *Word* ili *Power Point*.

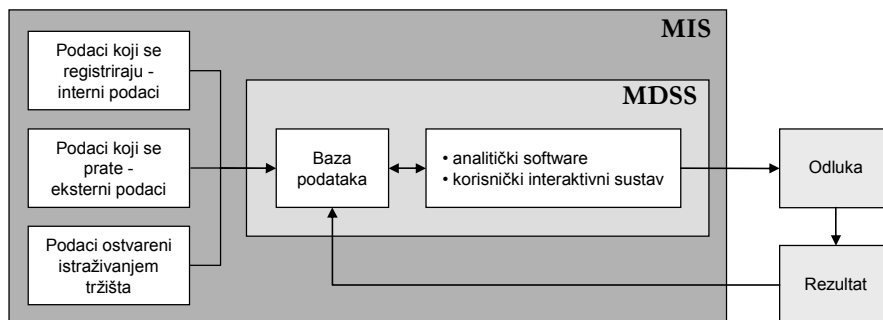
Marketing-informacijski sustav temelji se na tri vrste podataka:

- podacima koji se registriraju u gospodarskom subjektu,
- podacima iz okruženja koji se prate,
- podacima ostvarenim istraživanjem tržišta.

VRSTE  
PODATAKA

Iz tih se izvora podataka stvara baza podataka. Baza podataka je u interakciji s ostalim dijelovima MDSS, kao npr. analitičkim *software*om i korisničkim interaktivnim sustavom. Rezultat obrade podataka su informacije koje koriste marketing-stručnjaci za donošenje odluka. Svaka odluka proizvede neki rezultat, neki učinak i po svojoj je prirodi novi podatak koji ulazi u bazu podataka. Izvori informacija i MDSS koji čine MIS, te njihovi međusobni odnosi, prikazani su na shemi 45.

**Shema 45.**  
Marketing-  
informatički  
sustav



IZVOR: preuređeno prema Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str.154.

## 8. 3. IZGRADNJA BAZE PODATAKA

### Podaci koji se registriraju u gospodarskim i drugim subjektima

BAZE PODATAKA

PODACI KOJI SE  
REGISTRIRAJU U  
GOSPODARSKIM I  
DRUGIM  
SUBJEKTIMA

Interni podaci proizlaze iz neposrednih i redovitih aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata. Razlikuju se podaci koji se registriraju u internoj evidenciji gospodarskih i drugih subjekata na osnovi suradnje s dobavljačima i potrošačima. Gospodarski i drugih subjekti u svakodnevnom poslovanju obavljaju više poslovnih aktivnosti koje se po prirodi posla registriraju u nabavnoj službi kad se radi o suradnji s dobavljačima, u prodajnoj službi kad se radi o suradnji s kupcima, ili u financijskoj službi kad je riječ o plaćanju obveza i naplati potraživanja.

U situacijama kad se kupuju proizvodi angažirana je nabavna služba. Nabavna služba obavlja poslove vezano za kupnju sirovina, repromaterijala, opreme, rezervnih dijelova, sredstava za održavanje i slično. Kad gospodarski subjekt nabavlja određenu robu, tada na narudžbenici postoji čitav niz podataka koje je korisno spremi u bazu podataka. Tu se nalaze podaci o dobavljaču, njegovom nazivu, matičnom broju, adresi, djelatnosti, količini robe koja je naručena kao i ostali specifični podaci (slika 103).

Dobro poznavanje dobavljača omogućuje stvaranje slike o tom poslovnom partneru, čime se jača pregovaračka pozicija pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Od podataka vezanih za dobavljača, posebno su korisni oni kojima se može ocijeniti kontinuiranost isporuke, kvaliteta proizvoda, način plaćanja, stalnost kvalitete, reagiranje na reklamacije i drugo.

Grupa d.o.o.  
promocija  
istraživanje  
software

MB: 87654321  
Žiro: 2555555-1098765432  
www.grupa.com

Gsm: +385 98 8765432  
Gsm: +385 91 2345678  
Tel \ Fax: +385 51 234567

Ulica 74/1  
51000 Rijeka  
Hrvatska

**Slika 103.**  
Naružbenica za  
nabavku tvrtke  
Grupa d.o.o.

Naružbenica br.:  
**030105/01**

Datum naružbenice:  
**03. Siječnja 2005**

**Canon fax d.o.o.**

MB: 123456789  
Glavna ulica br.1  
51000 Rijeka

Br.	Opis	Količina	Jmj
1.	Canon fax uređaj B160	1	kom

Kad gospodarski ili drugi subjekt prodaje neki od svojih proizvoda, tada se u prodajnoj službi po prirodi posla registrira čitav niz podataka koje je korisno ugraditi u bazu podataka. Prodajna služba ispunjava dostavnicu koja sadrži čitav niz podataka koje je korisno unijeti u bazu podataka. U dostavnici se pored ostaloga mogu naći podaci o nazivu potrošača, sjedištu, matičnom broju, djelatnosti za koju je registriran, količini proizvoda koja se isporučuje, cijeni i rokovima isporuke i drugi podaci. Na temelju prodajne aktivnosti objedinjuju se podaci o količinama i vrijednostima prodaje po pojedinim proizvodima, podaci o prostornoj dimenziji tržišta (lokalno, regionalno ili šire), preferencijama pojedinih kupaca, boljoj ili lošijoj prodaji na određenim lokalitetima, pojedinim kategorijama kupaca i drugo (slika 104).

Sve poslovne aktivnosti završavaju plaćanjem kupljenih proizvoda te fakturiranjem prodanih proizvoda. Navedeno pripada djelokrugu rada financijskih službi koje registriraju poslovne događaje. Čitav se niz podataka zbog prirode posla nalazi u financijskim službama, posebno u računovodstvu. Tako se npr. u računovodstvu nalaze podaci o prodanim proizvodima, potrošačima tih proizvoda, naplaćenim iznosima za pojedine proizvode te datumima naplate. U računovodstvu se registriraju i podaci o financijskoj vrijednosti kupljenih proizvoda i usluga po dobavljaču i datumima plaćanja, kao i mnogi drugi korisni podaci. Ti i drugi podaci mogu činiti bazu podataka za MIS, a posebna se vrijednost ostvaruje ako se ti podaci prikupljaju planirano i kontinuirano.



**Slika 104.**  
Dostavnica za  
proizvode tvrtke  
Grupa d.o.o.

Grupa d.o.o. promocija istraživanje software	MB: 87654321 Žiro: 2555555-1098765432 www.grupa.com	Gsm: +385 98 8765432 Gsm: +385 91 2345678 Tel \ Fax: +385 51 234567	Ulica 74/1 51000 Rijeka Hrvatska
---	---	---	--

Račun/Dostavnica br.:  
**030105/02**

Datum računa/dostavnice:  
**03. Siječnja 2005**

**Canon fax d.o.o.**

MB: 123456789  
Glavna ulica br.1  
51000 Rijeka

Br.	Opis	Količina	Jmj	Cijena Kn	Iznos Kn	Popust %	Popust Kn	Iznos - popust	Pdv Kn	Ukupno Kn	
1.	Izrada web stranica (HTML, PHP, META TAG)	1	kom	6.990,00	6.990,00	5,0	349,50	6.640,50	1.460,91	8.101,41	
Suma:					6.990,00	6.990,00	5,0	349,50	6.640,50	1.460,91	8.101,41

**Ukupno Kn (sa PDV-om): 8.101,41**

### Podaci iz okruženja koji se prate

PODACI IZ  
OKRUŽENJA  
KOJI SE  
PRATE

Marketing-stručnjaci u stvaranju baze podataka ne oslanjaju samo na interne podatke, već osiguravaju dotok i eksternih podataka. Pod eksternim se podacima podrazumijevaju podaci čiji su izvori izvan gospodarskih i drugih subjekata. Prikupljaju se svi oni podaci koji mogu imati utjecaja na trenutno i buduće poslovanje. Prikupljaju se podaci iz okruženja čije snage kreiraju nove poslovne mogućnosti ili prijetnje. Tako se npr. prikupljaju podaci o ekonomskim trendovima, tehnološkim, političkim i demografskim promjenama, pravnim odlukama, a sve u kontekstu utjecaja na gospodarski ili drugi subjekt i njegove potrošače.

EKSTERNI ILI  
VANJSKI  
PODACI

Eksterni ili vanjski podaci mogu se naći u raznim vladinim izvješćima i izvorima kao što su izvješća gospodarskih komora, strukovnih udruženja te znanstveni i stručni časopisi. Ti su podaci u usporedbi s internim podacima nestrukturirani, ali nadasve korisni, te se trebaju ukomponirati u bazu podataka MIS-a. Postoje i specijalizirane tvrtke i časopisi koji prate promjene u okruženju, analiziraju te promjene i izrađuju izvješća koja prodaju svojim klijentima. Jedna takva tvrtka je i Inferential Focus (<http://www.inferentialfocus.com>) koja analizira više od 200 publikacija kako bi utvrdilo eventualne promjene u političkom, ekonomskom i društvenom okruženju, i tada u obliku izvješća izvršene analize distribuirala svojim klijentima. Preko 50 klijenata plaća više od 25.000\$ za navedene usluge. Također, časopis Trend Letter

(<http://www.trendletter.com>) se specijalizirao za analizu snaga koje utječu na transformaciju ekonomije, tehnologije, društva i poslovanja. Tako se npr. u članku u kojem se analiziraju trendovi u automobilskoj industriji predviđa da će SAD, Europa i Japan biti vodeći izvoznici inovativne, troškovno efikasne te efektivne proizvodne tehnologije i procesa. U tom kontekstu predviđaju da će automobilska industrija biti vodeća industrija budućnosti (proizvodi će se proizvoditi u regijama koje najbolje ispunjavaju proizvodne kriterije), te da za 10 godina klasična domaća industrija više neće postojati, već će automobil biti proizvod sklopljen od dijelova proizvedenih u različitim regijama.<sup>211</sup>

Privredni vjesnik (<http://www.privredni-vjesnik.hr>) također je časopis koji krajem godine intervjuira nekoliko istaknutih gospodarstvenika s ciljem da prognoziraju nadolazeću poslovnu godinu. U anketi provedenoj krajem 2003. godine poslovna očekivanja u 2004. godini iskazale su 32 tvrtke iz najznačajnijih sektora. Emil Tedeschi iz Atlantic grupe u tom



IZVOR: <http://www.novolist.hr> (11.11.2004.)

**Slika 105.**  
Premijer i predsjednik države na skupu ekonomista 2004.

kontekstu sagledava prodor na europsko tržište kroz robne marke, a nakon akvizicija u Hrvatskoj kreću s akvizicijama na europskom tržištu.<sup>212</sup> Nadalje, Društvo ekonomista Hrvatske tradicionalno organizira kongres u Opatiji na kojem se suočavaju nositelji ekonomske misli s nositeljima ekonomske politike. Na susretu koji se održao sredinom studenoga 2004. raspravljalo se o ekonomskoj politici 2005. godine. O ekonomskoj politici u sljedećoj godini uvodne su riječi imali predsjednik države Stjepan Mesić i predsjednik Vlade RH Ivo Sanader, dok su guverner Narodne banke Rohatinski i ministar financija predstavili monetarnu politiku, odnosno financijsku politiku Hrvatske za 2005. Ukazano je da Hrvatska ima dva temeljna razvojna cilja. Prvi je vezan za povećanje zapošljavanja u srednjem roku, kako bi se opća stopa zaposlenosti povećala sa sadašnjih 53 na oko 65 posto. Drugi je ostvarivanje visokog gospodarskog rasta zasnovanog na izvozu i to po stopama iznad pet posto (slika 105).

Navedeno je ostvarivo uvažavajući principe poduzetničke ekonomije, što je premijer dr. Ivo Sanader potkrijepio izjavom: "Biti bogat i poduzetnik u Hrvatskoj ne smije biti sramota i krajnje je vrijeme da se

<sup>211</sup> Neimenovani: Manufacturing Turns from Domestic to Multinational, Trend Letter, 2003., 22, 23, str. 1-2.

<sup>212</sup> Nikić, G.: op. cit., str. 8.

cjelokupno hrvatsko društvo prema poduzetništvu prestane ponašati kao prema nečemu što je na rubnoj liniji".<sup>213</sup>

TRENDOVI U  
OKRUŽENJU

Praćenjem trendova u okruženju marketing-stručnjaci su u tijeku s promjenama koje, kao što je već napomenuto, stvaraju nove mogućnosti ili prijetnje za gospodarske i druge subjekte. Marketing-stručnjak u prvom redu redovito prati one pojave koje će izravno utjecati na poslovanje, a povremeno ostale koje su od manje važnosti za poslovanje subjekta u kojem radi. U tvrtki RIO, koja proizvodi mušku odjeću, s posebnom se pažnjom analiziraju demografski trendovi i stilovi života, jer smatraju da te varijable bitno utječu na njihovo poslovanje, a povremeno i na tehnološke, pravne i druge promjene.

Praćenje promjena u okruženju i podaci koji se prikupe ulaze u bazu podataka i obogaćuju njen sadržaj.

### Podaci dobiveni istraživanjem tržišta

PODACI  
DOBIVENI  
ISTRAŽIVANJEM  
TRŽIŠTA

Marketing-informacijski sustav "puni" se podacima koji se registriraju unutar gospodarskih i drugih subjekata i onima koji se ostvare praćenjem promjena u okruženju. Međutim, ti podaci često puta nisu dovoljni da bi se stvorila kritična masa podataka nužna za donošenje odluka. Iz tih razloga pristupa se organiziranju i provođenju istraživanja tržišta. Koristi se termin istraživanje tržišta, iako bi se s obzirom na obuhvaćeni sadržaj moglo govoriti o istraživanjima za potrebe marketinga ili istraživanjima za marketing.<sup>214</sup>

ISTRAŽIVANJE  
TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta koristi se u slučajevima kad se poslovodstvo želi opskrbiti s podacima o točno utvrđenom problemu. Tim istraživanjem dolazi se do mnogo kvalitativnih i kvantitativnih podataka o pojedinoj pojavi ili predmetu istraživanja. Istraživanje tržišta je ustvari proces prikupljanja i korištenja podataka za donošenje marketing-odluka. Ono se provodi povremeno, odnosno kad za to nastupi potreba ili određeni marketing-problem.

Istraživanjem tržišta prikupljaju se i obrađuju podaci o karakteristikama i potrebama potrošača, stavovima i namjerama kupnje, preferiranju marki proizvoda i drugo. Istraživanjem tržišta dolazi se i do spoznaja o reakcijama potrošača na marketing-aktivnosti gospodarskog subjekta, kao što je to slučaj kod uvođenja novog proizvoda na tržište, reakcije potrošača na novu promocijsku kampanju ili izbor novog kanala

<sup>213</sup> Kirigin, I.: Sanader: Biti bogat i poduzetnik u Hrvatskoj ne smije biti sramota, Novi list, 11. studeni 2004.

<sup>214</sup> U anglo saksonskoj literaturi gdje je i uveden taj pojam koristi se termin "marketing research" ili "market research" što se najčešće prevodi kao marketing-istraživanje tj. istraživanja za potrebe marketinga ili istraživanje tržišta.

distribucije. Važnost istraživanja tržišta proizlazi iz spoznaje da nepoznavanje tržišta dovodi do neuspjeha.

Tako su npr. mnogi gospodarski subjekti u Hrvatskoj koji se bave djelatnošću organiziranja igara na sreću korisnici rezultata istraživanja koje je proveo GfK - Centar za istraživanje tržišta (<http://www.gfk.hr>). Tim je istraživanjem utvrđeno da je za igre na sreću zainteresirano više od 60% hrvatskih građana starijih od 15 godina. Prema tom istraživanju najrašireniji su oblici igara na sreću loto, bingo, toto i tombola. U igre na sreću iznadprosječno se uključuju osobe stare između 34 i 54 godine, a iznadprosječno se više igra na područjima uz more. "Apstinenata" najviše ima u Lici, Kordunu i Banovini, među ženama i siromašnima.<sup>215</sup>

Procjenjuje se da tri od svaka četiri nova proizvoda neće ostvariti uspjeh na tržištu, a razlog se vezuje za nerazumijevanje potreba i želja potrošača.<sup>216</sup> Getro (<http://www.getro.hr>), Billa ([http://www.billa.hr/eurobilla\\_cro](http://www.billa.hr/eurobilla_cro)), Konzum (<http://www.konzum.hr>) ili neki drugi trgovački lanac prate kretanje prodaje određenih proizvoda tako da registriraju podatke iz *barcode* sustava. Ti podaci nisu samo u funkciji da se utvrdi potreba za popunjavanjem polica i potrebe da se iz skladišta roba smješta na police, već i kao indikator potrošnje određenih proizvoda (slika 106).

Gospodarski i drugi subjekti zainteresirani su i za informacije o svojim konkurentima, kako onim izravnim tako i potencijalnim. U tu svrhu provode se istraživanja kojima se istražuju reakcije konkurenata na vlastiti marketing-program. Istražuju se strategije konkurenata, planovi razvoja novog proizvoda i ostale aktivnosti konkurenata od važnosti za pojedini gospodarski i drugi subjekt.

## 8.4. AKTIVNOST ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

### Aktivnost istraživanja tržišta

Istraživanje tržišta nije samo vezano za B2C (*business to consumer*)<sup>217</sup> poslovanje, već i za B2B (*business to business*)<sup>218</sup> tržište. Čitav je niz problema koji se javljaju i na poslovnom tržištu, koje nije



IZVOR: <http://www.biznet.hr> (03.01.05)

**Slika 106.**  
"Kupujmo hrvatsko"  
uz bar code

AKTIVNOST  
ISTRAŽIVANJA  
TRŽIŠTA

<sup>215</sup> Neimenovani: "Sreću lovi" 60% odraslih Hrvata, Večernji list, Poslovni svijet, 04. kolovoza 2004., str. 34.

<sup>216</sup> Swaddling, J.D. – Zobel, M.W.: Beating the Odds, Marketing Management, 1996., 4, 4, str. 21.

<sup>217</sup> B2C – Business to Consumers; poslovanje na tržištu krajnje potrošnje

<sup>218</sup> B2B – Business to Business; poslovanje na poslovnom tržištu

moгуće detektirati i/ili za koje nije moguće ponuditi odgovarajuće rješenje na osnovi samo unutarnjih i vanjskih podataka. Aktivnosti istraživanja za obje vrste tržišta mogu se, uvažavajući stav Seggeva, promatrati u tri kategorije.<sup>219</sup>

KATEGORIJE  
ISTAŽIVANJA  
TRŽIŠTA

- skeniranje,
- smanjivanja rizika,
- monitoring.

SKENIRANJE Aktivnosti skeniranja autor povezuje s istraživanjem promjena u okruženju i spoznavanjem mogućnosti koje te promjene nude. Autor predlaže nekoliko pitanja na koje aktivnost skeniranja može ponuditi odgovor kao npr.:

- Koje su karakteristike potrošača? Gdje oni žive? Koliko zarađuju? Koliko je potrošača moguće identificirati?
- Opada li ili raste potražnja za proizvodima određenog gospodarskog i drugog subjekta? Mogu li rezultati istraživanja nagovijestiti nova tržišta?
- Koji ekonomski, politički, društveni i tehnološki trendovi utječu na određeno tržište i kako?

SMANJIVANJE  
RIZIKA

Nakon što su utvrđene potencijalne mogućnosti u okruženju, istraživanje se tržišta usmjerava na pomoć u definiranju efektivnih marketing-strategija i taktika. Ta su istraživanja povezana sa smanjivanjem rizika, jer gospodarski i drugi subjekti nikad nisu sigurni da će odabrani marketing-program biti i uspješan program. Zato se istraživanja tržišta usmjeravaju na utvrđivanje vjerojatnosti uspjeha određenog marketing-programa, tako da se predloženi marketing-program povezuje s reakcijama potrošača. S tim u vezi predlažu se neka pitanja kao npr.:

- Koji od predloženih koncepata proizvoda ima veću vjerojatnost generirati uspjeh?
- Koja bi trebala biti cijena proizvoda?
- Gdje i tko bi trebao prodavati proizvod?
- Koliko je potrebno uložiti u promociju?
- Kako će se alocirati sredstva namijenjena za promociju u odnosu na pojedine proizvode i područja gdje se prodaju?

<sup>219</sup> Seggev, E.: A Role in Flux, Marketing Management, 1995., 4, 3, str. 35.

- Koja će vrsta medija najefektivnije prenijeti promocijsku poruku?
- Koji troškovi i koristi se mogu očekivati s planiranim marketing-strategijama?

Dok se aktivnosti skeniranja i smanjivanja rizika odnose na budućnost, aktivnosti monitoringa vezuju se za trenutna događanja u gospodarskim i drugim subjektima. Istraživanjima tržišta za potrebe monitoringa nastoji se utvrditi kako su donesene odluke imale utjecaja na postignute rezultate poslovanja. Aktivnosti monitoringa uključuje analizu prodaje, dobiti, zadovoljstva potrošača, kao i rezultate promocijskih kampanja. Monitoring aktivnosti su ustvari takva istraživanja tržišta kojima se utvrđuju trenutni problemi i predlažu rješenja. Za potpunije razumijevanje monitoring-aktivnosti nudi se nekoliko pitanja:

MONITORING

- Koji je prosječni tržišni udio gospodarskog ili drugog subjekta?
- Koji je udio tržišta u pojedinim geografskim područjima?
- Koji je tržišni udio za pojedinu vrstu potrošača?
- Tko su konkurenti? Koje su njihove snage i slabosti?
- Kako se snage i slabosti gospodarskih i drugih subjekata mogu usporediti sa snagama i slabostima konkurenata?
- Jesu li potrošači zadovoljni s proizvodima ?
- Koliko su dobro opsluživani?
- Kako javnost prihvaća gospodarski i drugi subjekt?
- Kakvo je javno mišljenje o obavljenoj trgovini?

Uloga je istraživanja tržišta da osigurava podatke koji su dio baze podataka u marketing-informacijskom sustavu. Rezultati istraživanja dobra su osnova i za pružanje informacija upravi gospodarskih i drugih subjekata za donošenje poslovnih odluka. Dakle, postoji interakcija između istraživanja tržišta i marketing-menadžmenta. Uvažavajući polazišta Assaela u nastavku se raspravlja o interakciji istraživanja tržišta i marketing- menadžmenta (shema 46).

U prvom koraku identificirane su marketing-mogućnosti ili problemi. Tako je npr. uprava tvrtke koja se bavi proizvodnjom bezalkoholnih pića utvrdila da postoji mogućnost uvođenja novog proizvoda negaziranog pića. Odjel istraživanja tržišta potvrdio je

MARKETING  
MOGUĆNOSTI  
ILI  
PROBLEMI

opravdanost takve mogućnosti. Mnogi potrošači iskazali su zanimanje za ovaj proizvod, a utvrđene su i preferencije potrošača.

**Shema 46.**  
Interakcija između istraživanja tržišta i marketing-menadžmenta



IZVOR: prilagođeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 219.

ALTERNATIVNE  
STRATEGIJE ZA  
EKSPLOATACIJU

U drugom koraku menadžment je utvrdio alternativne strategije za eksploataciju navedene mogućnosti. Nastupit će se s negaziranim pićem od voća tropskog podrijetla ili s voćem koje uspijeva u neposrednom okruženju. Definirano je da se nastupi s negaziranim bezalkoholnim pićem koje sadrži malo kalorija ili s pićem koje sadrži mnogo vitamina. Pozicioniranje je definirano kao piće za osobe koje su dehidrirale zbog fizičkog napora od rada ili od sporta. Preferira se staklena ambalaža od 0,25 litara ili ambalaža od tetrapaka od 0,5 litara.

TESTIRANJE  
ALTERNATIVNE  
STRATEGIJE

U trećem koraku odjel istraživanja tržišta testira alternativne strategije. Testirane su različite varijante bezalkoholnog negaziranog pića i njegova plasmana na tržište. Reakcije potrošača omogućile su da se utvrde prednosti jedne u odnosu na druge alternativne strategije. Utvrđeno je da potrošači preferiraju bezalkoholno negazirano piće u odnosu na voće koje uspijeva u neposrednoj blizini, s puno vitamina i u tetrapak ambalaži od 0,5 litara.

U četvrtom koraku menadžment gospodarskog subjekta pristupio je selekciji i izboru strategija. Uvažavajući rezultate istraživanja odlučeno je da se na tržište nastupi s novim proizvodom voćnim sokom od voća koje uspijeva lokalno, s puno vitamina. Odlučeno je, također, da se koristi ambalaža od tetrapaka od 0,5 litara. S ovim korakom došlo se do razine implementacije strategije.

SELEKCIJA I  
IZBOR  
STRATEGIJA

U petom koraku, nakon što je strategija implementirana i proizvod plasiran na tržište, prate se rezultati koji se ostvaruju tim proizvodom. Analizira se prodaja, reakcije potrošača, ispituje se zapaženost marke proizvoda, istražuju se učinci oglašavanja. Utvrđeno je da prodaja raste te da su stavovi potrošača pozitivni. Međutim, zapaženost marke proizvoda nije primjerena niti je propagandna kampanja efektna.

IMPLEMENTACIJA  
STRATEGIJE

PRAĆENJE  
REZULTATA

U šestom koraku menadžment gospodarskog subjekta, uvažavajući rezultate istraživanja, provodi prilagođavanje strategija s obzirom na reakcije potrošača, posebno u dijelu nedovoljne zapaženosti marke proizvoda i propagandne kampanje.

PRILAGOĐAVANJE  
STRATEGIJA

Dakle, rezultati istraživanja tržišta omogućili su da se prepoznaju nepodmirene potrebe na tržištu i da se stvori i plasira novi proizvod. Istraživanjem tržišta osigurao se i čitav niz drugih podataka nužnih za uspješno poslovanje, ali istraživanje tržišta ne može jamčiti uspjeh.

REZULTATI  
ISTRAŽIVANJA  
TRŽIŠTA

Gospodarski i drugi subjekti susreću se s više grešaka u provođenju istraživanja tržišta. Kao prvo, moguće je da se pogrešno utvrdi potreba za istraživanjem, odnosno pogrešno definira problem istraživanja. Tako su npr. u jednom gospodarskom subjektu registrirali smanjivanje prodaje u prvoj polovici 2004. godine u odnosu na 2003. godinu. Smatrali su da je razlog tome u pojavi novog konkurenta na tržištu koji nudi jeftiniji proizvod. S tim u vezi definirali su problem kao "jačanje konkurencije na tržištu". U stvarnosti problem je bio u njihovom proizvodu koji više nije u potpunosti zadovoljavao potrebe potrošača, odnosno proizvod konkurenata je to činio uspješnije.

Drugo, moguće je da gospodarski subjekt provodi pogrešno istraživanje tržišta. Za elaboriranje ove greške poslužiti će slučaj vezan za Coca Colu, ukazujući time da se i velikim tvrtkama koje mnogo ulažu u istraživanje tržišta i dobrim poznavateljima istraživanja tržišta događaju greške. Naime, menadžment Coca Cole pod utjecajem gubitka tržišnog udjela u odnosu na Pepsi Colu, posebno u značajnom segmentu mladih, odlučio je prilagoditi se novim pićem Coca Cool. U vrlo ekstenzivnom testiranju okusa, tako da se testiranje obavlja iz ambalaže bez oznaka (na slijepo), odabran je novi okus koji je značajno premašio prihvatljivost kod potrošača i u odnosu na stari okus Coca Cole i u odnosu na Pepsi. Tako je stvorena nova New Coca Cola, a stara je povučena s tržišta. Reakcija tržišta bila je brza i neugodna. New Coca Cola gubila je tržište i menadžment je bio prisiljen da već nakon dva mjeseca povuče novu i vrati



staru Coca Colu, sada pod nazivom Classic Coca Cola. U čemu je bila greška?

Greška je bila u pogrešnom istraživanju tržišta. Istraživanje tržišta provedeno je "na slijepo" tako da potrošači nisu vidjeli o kojem se piću radi, odnosno istraživači su potpuno ignorirali utjecaj marke proizvoda koji je upravo kod Coca Cole vrlo jak. Da se provelo istraživanje novog ukusa s vidljivim oznakama "stare" Coca Cole, Pepsi Cole i New Coca Cole rezultati bi zasigurno bili drugačiji.<sup>220</sup>

Treće, gospodarski subject može pogrešno interpretirati rezultate istraživanja. Gospodarski subjekt može točno dijagnosticirati i definirati problem istraživanja, koristiti primjerene metode istraživanja i korektno provesti istraživanja tržišta, ali u zadnjem koraku može doći do greške i krive interpretacije rezultata istraživanja.

## 8.5. PROCES ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

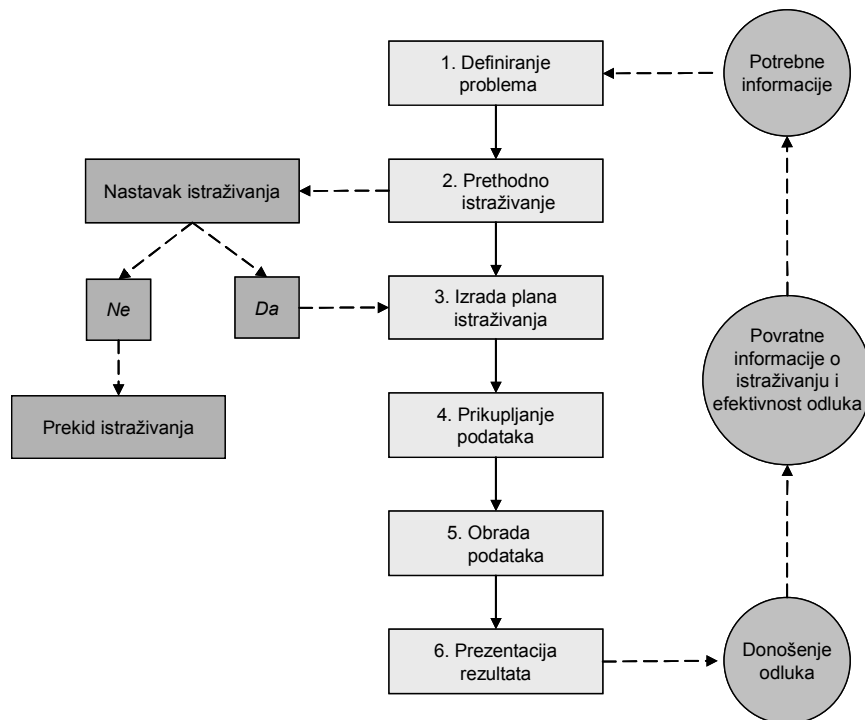
PROCES  
ISTRAŽIVANJA  
TRŽIŠTA

Za donošenje poslovnih odluka kojima se rješavaju neki trenutni problemi, ili za donošenje odluka koje imaju dugoročno značenje, potrebne su adekvatne informacije. Trenutni problem za neki poslovni subjekt može biti npr. kako potrošači prihvaćaju oglašavanje inoviranog proizvoda. Informacije su potrebne i za donošenje odluka koje imaju dugoročno značenje, npr. da li unapređenje poslovanja tražiti u širenju poslovanja na novim tržišnim segmentima ili s novim proizvodima. Odluke je, neovisno o tome radi li se o onima kojima se rješavaju trenutni ili strateški problemi, potrebno donositi na osnovi brižljivo selektiranih i obrađenih podataka i to na vrijeme. Bit će korisne i svrsishodne ako su donesene na osnovi adekvatnih podataka i na vrijeme. Za ostvarenje toga cilja marketing-stručnjaci provode istraživanje tržišta, a taj se proces sastoji od više faza. Veći broj autora proces istraživanja promatra kroz više faza koje imaju različite nazive, ali se u osnovi one svode na istu problematiku i njihov redoslijed prati istu logiku.<sup>221</sup> Proces istraživanja tržišta započinje definiranjem problema, nakon čega slijedi prethodno istraživanje. Rezultati

<sup>220</sup> Gelb, B.D. – Gelb, G.M.: New Coke's Fizzle – Lessons for the Rest of Us, Sloan Management Review, 1986, 28, 1, str. 71-76.

<sup>221</sup> Cf. 1) Perreault, W.D. – McCarthy, E.J.: op. cit., str. 162., 2) Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit., str. 102., 3) Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 199., 4) Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 93., 5) Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 163., 6) Rachman, D.J.: op. cit., str. 150., 7) Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 201., 7) Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 153., 8) Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: op. cit., str. 104., 9) Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 170., 10) Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 64., 11) Perreault, W.D.Jr. – McCarthy E.J.: op. cit., str. 155., 12) Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 246., 13) Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op. cit., str. 215.

prethodnog ili izviđajnog istraživanja upućuju istraživače na prekid procesa istraživanja ako se procijeni da nastavak procesa istraživanja nema osnove, što je na shemi 47 prikazano prekinutim linijama. Treća faza je vezana za izradu plana istraživanja s utvrđivanjem svih dimenzija plana od izbora metoda istraživanja do planiranja potrebnih sredstava i definiranja terminskog plana istraživanja. Nastavak je vezan za fazu prikupljanja i obrade podataka, te završava prezentacijom rezultata istraživanja.



**Shema 47.**  
Proces istraživanja tržišta

Na temelju obrađenih podataka i dobivenih informacija donose se marketing-odluke, koje izazivaju određena postupanja i reakcije. Te se reakcije prate i analiziraju zajedno s ostalim efektima procesa istraživanja, što u konačnici dovodi do spoznaje koje su nove marketing-informacije potrebne i tako *in continuo*. Navedeno je na shemi 47 prikazano prekinutim linijama. U nastavku će se analizirati svaka od navedenih faza.

## 1. Definiranje problema

Proces istraživanja tržišta započinje definiranjem problema. Iako se za svaku fazu procesa istraživanja može tvrditi da je važna ili

DEFINIRANJE  
PROBLEMA

DEFINIRANJE PROBLEMA najvažnija, ipak se većina autora slaže da je definiranje problema ključno. Drži se da je ključno iz razloga što jednom krivo ili neprecizno definiran problem može čitavo istraživanje usmjeriti u krivom smjeru. Rezultati istraživanja kod krivo usmjerenog procesa, i to nakon što je utrošeno mnogo vremena i novaca, postaju upitni pa čak i beskorisni.

ISTRAŽIVANJE ISTAŽIVANJA Za dobro definiran problem smatra se da je već napola i riješen problem. Iz tih razloga predlaže se da se uloži dodatni napor u toj fazi i izvrši "istraživanje istraživanja", koje se sastoji od aktivnosti kojom korisnik istraživanja, dakle netko iz uprave, gospodarskih i drugih subjekata, prezentira istraživaču potrebe za informacijama. Pod istraživačem se smatra osoba (fizička ili pravna) koja ima znanje i sposobnost da provede istraživanje tržišta. Istraživač može biti služba ili djelatnici unutar gospodarskog ili drugog subjekta. No, češći je slučaj specijalizirana istraživačka agencija. U nastavku teksta za navedene osobe koristit će se termin istraživač.

Istraživač koncipira vlastitu interpretaciju problema i prezentira navedeni koncept naručitelju. Naručitelj istraživanja tržišta provjerava koncept istraživanja i usuglašava se s prijedlogom ili traži doradu. Na taj se način osigurava dogovor o svrsi i ciljevima istraživanja, a istraživaču daje sigurnost da se koncentrira na prikupljanje i obradu traženih podataka i informacija. Precizno definiran problem istraživanja umnogu ubrzava proces istraživanja te njegovu točnost i ispravnost.

Istraživač mora voditi računa o mogućim nesporazumima vezano za simptome problema i problem kao takav. Simptom samo ukazuje menadžerima da postoji problem. Tako npr. pretpostavimo da je regionalni proizvođač vina na otoku Krku utvrdio da se njegov udio na tržištu vina smanjio s 5% na 3,5% u tijeku druge polovice 2004. godine. Gubitak tržišnog udjela je simptom problema, a ne i problem koji proizvođač vina mora riješiti. Za definiranje problem regionalnog proizvođača vina mora se utvrditi razloge zbog kojih je došlo do smanjivanja tržišnog udjela. Razlozi mogu biti vezani za ulazak novog konkurenta na tržište, plasman veće količine vina postojećih konkurenata, povećanje uvoza vina, promjenu propisa kojima se regulira količina alkohola u krvi vozača itd. Ako je smanjivanje tržišnog udjela dugoročniji trend, tada problem može biti u promjeni ukusa potrošača, odnosu cijene i kvalitete, neprimjerenim kanalima distribucije i drugo.

KOMPONENTE  
DEFINIRANJA  
PROBLEMA

Definiranje problema sadrži tri komponente:<sup>222</sup>

SPECIFICIRANJE  
CILJEVA  
ISTRAŽIVANJA

- specificiranje ciljeva istraživanja, tj. na koja pitanja trebaju rezultati istraživanja pružiti odgovore,

<sup>222</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 162.

- utvrđivanje populacije koja je predmet istraživanja, tj. koje su karakteristike potrošača uključenih u situaciju koja je problem,
- smještanje ili plasiranje problema istraživanja u kontekst okruženja, tj. koji činitelji iz unutarnjeg i vanjskog okruženja gospodarskih i drugih subjekata utječu na situaciju koja je problem.

UTVRĐIVANJE  
POPULACIJEPLASIRANJE  
PROBLEMA  
ISTRAŽIVANJA U  
KONTEKST  
OKRUŽENJA

U slučaju regionalnog proizvođača vina s otoka Krka potrebno je provesti "istraživanje istraživanja" i utvrditi što je ustvari pravo pitanje na koje se traži odgovor. Je li do smanjenja tržišnog udjela došlo zbog utjecaja propisa, ukusa potrošača ili nečeg trećeg? Cilj istraživanja dovodi nas do druge komponente kojom se utvrđuje populacija koja je predmet istraživanja.

Ako je cilj istraživanja regionalnog proizvođača vina utvrditi je li se promijenio ukus potrošača, ili da li boja vina ne odgovara potrošačima, tada se kao populacija koja će biti predmet istraživanja vezuje za postojeće i buduće potrošače. To mogu biti potrošači koji kupuju vino u maloprodaji ili poslovni kupci, kao hoteli i restorani koji kupuju vino za svoje goste.

Slijedi plasiranje problema u kontekst okruženja. Nužno je uvažavati činitelje iz unutarnjeg i vanjskog okruženja koji utječu na situaciju koja je problem istraživanja. Tako se npr. problem smanjivanja tržišnog udjela regionalnog proizvođača vina može promatrati u kontekstu snaga iz ekonomskog okruženja i liberalizacije uvoza vina u Hrvatsku, ili u kontekstu nastojanja hrvatske Vlade da smanji broj prometnih nesreća uzrokovanih vozačima pod utjecajem alkohola, ili u kontekstu ekonomske situacije u zemlji koja utječe da se kvalitetna vina s geografskim podrijetlom, kao što je to vino regionalnog proizvođača vina s otoka Krka, manje konzumiraju. Navedeno, ali i druge snage iz okruženja, potrebno je uvažavati pri oblikovanju pitanja, odabiru populacije i izboru metoda istraživanja.

Dakle, cilj je prve faze procesa istraživanja tržišta da se utvrde ključna pitanja na koja je potrebno odgovoriti istraživanjem, uz prethodno definirani cilj istraživanja, populaciju i utjecaj snaga iz okruženja. Slijedi druga faza procesa koja se svodi na prethodno istraživanje.

## 2. Prethodno istraživanje

Jednom kad je utvrđeno pitanje ili pitanja na koja se traže odgovori, istraživač započinje s prethodnim istraživanjem. Prethodno istraživanje je istraživanje kojim se ispituju dostupne informacije koje su vezane za problem istraživanja. Često se naziva i analiza situacije i eksplorativno istraživanje. Prethodno istraživanje je istraživanje kojim se

PRETHODNO  
ISTRAŽIVANJE

nastoje spoznati uzroci određenog problema tako da se raspravlja o problemu s upućenim pojedincima ili skupinama iz ili izvan gospodarskih i drugih subjekata, ili se koriste sekundarni izvori.

Na osnovi iskustava dvoje autora, Marušić i Vranešević<sup>223</sup> sugeriraju da su u eksplorativnom istraživanju (prethodno istraživanje op. B.G.) posebno korisna četiri pristupa: prikupljanje sekundarnih podataka, ispitivanje osoba koje imaju određena iskustva o predmetu istraživanja, analiza odabranih slučajeva i pilot studije.

SEKUNDARNI  
PODACI Prethodno istraživanje temelji se na prikupljanju i analizi sekundarnih podataka, tj. podataka koji su već negdje objavljeni. Ti podaci mogu doći iz raznih izvora, od kojih je svakako najzanimljiviji Statistički ljetopis i priopćenja Hrvatskog statističkog zavoda, a zatim i izvještaji s raznih znanstvenih i stručnih organizacija i skupova, izvještaji gospodarskih komora i slično. Sekundarni podaci odnose se i na podatke iz nekih drugih istraživanja.

Prethodno istraživanje provodi se kroz neformalne razgovore o problemu istraživanja. Ispitanici su u pravilu stručnjaci iz nekog područja ili eksperti. Razgovor se temelji na seriji pitanja kojima se prikupljaju spoznaje o problemu. Tako npr. istraživač (služba unutar tvrtke ili specijalizirana istraživačka agencija) može kontaktirati djelatnika unutar tvrtke, i to posebno one koji su u kontaktu s tržištem, kao što su to osobe iz nabave i prodaje.

Prethodno istraživanje ostvaruje se analizom odabranih slučajeva, tj. na poslovnim slučajevima koji su slični istraživanoj problematici. Analizira se dostupna dokumentacija i informacije na osnovi kojih je moguća ocjena dobrih i loših strana poduzetih aktivnosti u određenom poslovnom događaju, što može biti od koristi za spoznaju problema koji je predmet istraživanja.

PILOT-STUDIJE Pilot studijama, u kontekstu prethodnog istraživanja, smatraju se istraživanja koja se provode ne sa stručnjacima ili ekspertima, kao što je to slučaj kod pristupa gdje se ispituju osobe koje imaju određena iskustva, već su ispitanici prosječni potrošači ili potencijalni potrošači. Takav pristup prethodnog istraživanja provodi se i s ciljanim, obično većim skupinama osoba. Te skupine čine osobe koje su po određenim kriterijima homogene i s njima se vodi razgovor. Razgovor vodi specijalno educirana osoba u funkciji moderatora.

HIPOTEZA  
ISTRAŽIVANJA Na osnovi rezultata prethodnog istraživanja, a kada se prikupi dovoljna količina podataka, istraživač je u mogućnosti definirati hipotezu istraživanja, odnosno predvidivo objašnjenje za određene događaje. Hipoteza je stav o predvidivim odnosima između stvari ili pojava koje se mogu dogoditi u budućnosti. Kod pisanja hipoteze potrebno je uložiti

<sup>223</sup> Marušić, M. – Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997., str. 111.

dotatne napore, jer formulacija hipoteze umnogome usmjerava daljnje faze istraživanja. Nakon provedenog istraživanja hipotezu je moguće prihvatiti ili odbaciti. Međutim, praksa donekle odstupa od navedenog pristupa. Tako da većina istraživanja tržišta najčešće započinje bez definirane hipoteze, odnosno predvidivog objašnjenja za određene događaje.

Na temelju rezultata prethodnog (neformalnog) istraživanja istraživač odlučuje da li nastaviti s procesom istraživanja ili odustati od istraživanja. Proces istraživanja se prekida ako se utvrdi da za to postoje valjani razlozi. Tako će se npr. odustati u slučaju da troškovi istraživanja koje se provodi za jedan gospodarski subjekt iznose dva milijuna kuna, tj. toliko su visoki da ne mogu opravdati očekivani porast prodaje od 5% godišnje, jer tih 5% u apsolutnim veličinama iznosi svega 0,4 milijuna kuna godišnje. U nastavku istraživanja istraživač će se opredijeliti ako se npr. utvrdi da je s troškovima istraživanja od 2,3 milijuna kuna moguće spoznati sve potrebne karakteristike za lansiranje novog proizvoda na tržište, s kojim se očekuje ostvarivanje prometa od 4 milijuna godišnje.

Testiranjem hipoteza i pronalaženjem odgovora na marketing-probleme istraživač traži rješenja kroz obradu sekundarnih podataka. Kad su okolnosti takve da sekundarni podaci ne osiguravaju dovoljno argumentacija za donošenje odluka, pristupa se prikupljanju primarnih podataka. Prikupljanju primarnih podataka pristupa se nakon što se prethodno utvrdi plan istraživanja tržišta. Plan istraživanja je treća faza procesa istraživanja tržišta koja se raspravlja u nastavku.

TESTIRANJE  
HIPOTEZE

### 3. Plan istraživanja tržišta

Plan istraživanja je treća faza procesa istraživanja tržišta. Plan istraživanja tržišta sadrži odgovore na pitanja: tko, kada, gdje, koliko i kako će se izvršiti istraživanje.

PLAN  
ISTRAŽIVANJA  
TRŽIŠTA

Nužno je utvrditi tko će izvršiti istraživanje, tj. hoće li se angažirati specijalizirana istraživačka agencija ili će se istraživanje obaviti u vlastitoj režiji.

Potrebno je utvrditi i kada će se izvršiti istraživanje tržišta, tj. u koje doba godine, u sezoni ili izvan sezone, da li u mjesecu koji je najatraktivniji ili u kojem se bilježe najbolji rezultati, ili u kojem tjednu. Pored toga utvrđuje se i terminski plan aktivnosti za pojedine faze istraživačkog procesa, tj. planira se dužina trajanja svake pojedine etape istraživanja.

Također se planom istraživanja utvrđuje gdje će se izvršiti istraživanje, odnosno na kojem području, tj. da li na području cijele države ili pojedine regije ili samo u nekom gradu.

ISTRAŽIVAČ Istraživač mora planom istraživanja tržišta predvidjeti i troškove koji su vezani za provedbu istraživanja. Plan troškova daje odgovor na pitanje koliko će istraživanje koštati, a bitan je zbog kontrole troškova, te da se pod utjecajem potreba za informacijama ne pretjera u troškovima, odnosno da se vodi računa o racionalnosti troškova istraživanja.

Istraživaču na raspolaganju stoji čitav niz metoda istraživanja, čime se daje odgovor na pitanje kako. Postoje brojne klasifikacije metoda istraživanja, ali se većina autora slaže da je nužno razlikovati tri osnovne skupine i to: metodu ispitivanja, metodu promatranja i eksperimentalnu metodu.<sup>224</sup> Zapravo je riječ o metodama prikupljanja podataka, ali se po njima mogu nazvati i metode na koje se odnose. Izbor pojedine metode ovisi o pitanjima na koja je potrebno odgovoriti, te o marketing-odlukama koje se donose. S obzirom na složenost i obimnost problematike, metoda istraživanja obrađuje se u podpoglavlju 9.

#### 4. Prikupljanje podataka

PRIKUPLJANJE  
PODATAKA

U četvrtoj fazi procesa istraživanja pristupa se prikupljanju podataka. Podaci se nalaze svugdje oko nas i potrebno je poznavati izvore podataka te karakteristike i način izbora uzorka.

##### Priroda izvora podataka

PRIRODA  
IZVORA  
PODATAKA

Podaci se prikupljaju iz različitih izvora, kao što su izvori iz okruženja, izvori unutar gospodarskih i drugih subjekata. Kad se navedeni izvori podataka promatraju šire, kroz prizmu njihove svrhe, tada se oni mogu kategorizirati u dvije skupine: primarni i sekundarni podaci.

PRIMARNI  
PODACI

**Primarni podaci.** Primarni podaci su podaci koji se specijalno prikupljaju kad postoji potreba za točno određenim marketing-informacijama.

Ti se podaci i informacije uglavnom svode na činjenice vezane za potrošače i konkurente, njihova ponašanja, mišljenja, stavove, motive, poznavanje i informiranost. Utvrđivanje navedenih marketing-informacija moguće je ostvariti sljedećim metodama istraživanja tržišta: metoda promatranja, metoda ispitivanja i eksperimentalne metode. Te metode predmet su posebne rasprave u podpoglavlju 9. Primarni podaci su po svojoj prirodi eksterni podaci ili podaci s terena, jer se njihovo prikupljanje

<sup>224</sup> Cf. 1) Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 223., 2) Skinner, S.J.: op. cit., str. 283., 3) Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 93., 4) Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 163., 5) Rachman, D.J.: op. cit., str. 150., 6) Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 201., 7) Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 153., 8) Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op. cit., str. 104., 9) Bovee, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 170., 10) Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 64., 11) Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: op. cit., str. 155., 12) Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 246., 13) Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, op. cit., str. 215.

i obrada organizira i provodi na terenu, tj. izvan gospodarskih i drugih subjekata.

Pojedini se podaci za navedene marketing-informacije mogu razmjerno brzo, jeftino i lagano prikupiti, dok je za druge potrebno uložiti više znanja truda, vremena i novca. Tako je npr. razmjerno jednostavno prikupiti mišljenje potrošača o dizajnu novog proizvoda. To se može učiniti kroz osobni intervju posjetitelja sajma gdje je se izlaže novi proizvod. Osobni intervju mogu provesti uz prethodni trening i hostese na sajmu ili prodajno osoblje gospodarskih i drugih subjekata koje dežura na štandu. Za vrijeme sajma Nautika 2004. mnogi izlagači na taj način dolaze do dragocjenih informacija o mišljenju posjetitelja o izloženim brodicama, jedrilicama ili nautičkoj opremi. Te i druge informacije umnogome koriste za korigiranje pojedinih karakteristika ili za izmjenu ili dopunu ponude za nautičare.

U drugoj situaciji, kad se rješavaju složeniji problemi, provodi se istraživanje koje se koncipira tako da se osiguraju specifični podaci kojima se mogu osigurati odgovarajuće marketing-informacije. Tako npr. proizvođač limene ambalaže MGK – pack (<http://www.mgk-pack.com>) može imati potrebu istražiti potencijal tržišta i potencijal prodaje za proizvode koji se planiraju uvesti u proizvodnju s nabavkom nove tehnologije. Ta je tehnologija uvozna i vrlo skupa, te greške u procjeni mogu biti kobne za daljnje poslovanje i djelovanje toga gospodarskog subjekta. Iz tih se razloga obradi navedenog problema i prikupljanju podataka pristupa iznimno pažljivo.

Primarni podaci imaju čitav niz prednosti, kao što je objektivnost, originalnost, aktualnost, dok imaju i veće nedostateke, kao što su visoka cijena prikupljanja i sporost u njihovom prikupljanju.

**Sekundarni podaci.** Sekundarni podaci su podaci koji su već negdje objavljeni i pohranjeni. Te je podatke potrebno prikupiti, analizirati i prirediti za dobivanje potrebnih marketing-informacija na osnovi kojih se donose poslove odluke.

SEKUNDARNI  
PODACI

Za prikupljanje sekundarnih podataka koristi se povijesna metoda koja je predmet posebne obrade u podpoglavlju 9.2. Sekundarni podaci imaju više prednosti, ali i nedostataka. Najznačajnije prednosti vezuju se za njihovu raspoloživost, brzinu u kojoj se mogu prikupiti, izdatke koje je potrebno predvidjeti za njihovo prikupljanje i objektivnost kada se radi o sekundarnim podacima čiji je izvor neka državna institucija, sveučilište i institut. Međutim, glavni je nedostatak sekundarnih podataka što se analizom tih podataka u pravilu nikad ne mogu osigurati marketing-informacije za rješavanje nekog poslovnog problema. U korištenju sekundarnih podataka marketing-stručnjaci moraju biti oprezni jer neki izvori, kao npr. strukovna udruženja, mogu biti pristrana i favorizirati jedno rješenje na štetu drugog rješenja. Također, korisno je pojedine



podatke provjeriti iz više izvora, čime se bitno povećava sigurnost i vjerodostojnost prikupljenih podataka i marketing-informacija na tim osnovama.

EKSTERNI  
SEKUNDARNI  
PODACI

INTERNI  
SEKUNDARNI  
PODACI

Razlikuju se dvije vrste sekundarnih podataka: eksterni i interni. Eksterni ili vanjski sekundarni podaci svoje izvorište imaju u vanjskim izvorima izvan gospodarskih i drugih subjekata. Za razliku od eksternih sekundarnih podataka, interni sekundarni podaci svoje izvorište imaju unutar gospodarskog i drugog subjekta. Interni ili unutarnji sekundarni podaci su podaci koji se nalaze u dokumentima i arhivama gospodarskih i drugih subjekata, odnosno njihovih službi, kao npr. službi prodaje, službi nabave, službi kontrole kvalitete te financijskoj službi. Te je podatke moguće učiniti korisnima za marketing- informacije ako se prikupe, selektiraju i obrade. Primjereni pristup internim sekundarnim informacijama vezuje se za sustavni pristup, kao što je to slučaj sa stvaranjem marketing-informacijskog sustava - MIS-a.

Eksterni ili vanjski sekundarni podaci su podaci koji su objavljeni u raznim stručnim i znanstvenim časopisima, izvještajima raznih nacionalnih i međunarodnih organizacija, strukovnih udruženja, Državnog zavoda za statistiku, gospodarskih komora, ministarstava te drugih organizacija i institucija. Vrlo korisne su i *web*-stranice putem kojih je moguće obaviti mnoga istraživanja. Neki od tih izvora su besplatni, a za neke je potrebno platiti.

## 5. Obrada podataka

OBRADA  
PODATAKA

Fazom obrade podataka dolazi se do rezultata istraživanja. Naime, podaci koji su prikupljeni iz različitih izvora i korištenjem različitih metoda moraju se sortirati, organizirati i analizirati, te pretvoriti u korisne informacije za marketing-odluke.

Razlikuje se čitav niz načina na koje se podaci mogu obraditi od onih jednostavnih do složenih statističkih obrada. One najjednostavnije svode se na analizu prikupljenih podataka pregledom i analizom podataka te brzoj pripremi informacija za donošenje marketing-odluke. Složeniji oblici obrade podataka i priprema informacija za marketing-odluke temelje se na raznim statističkim paketima koji stoje na raspolaganju istraživačima.

Ponekad i najbolje statističke obrade podataka nisu dovoljne, te je potrebno koristiti stručno znanje za razumijevanje podataka i objašnjenje rezultata statističke obrade. Potrebno je prepoznati što je važno i relevantno za rješavanje određenog problema.

Za obradu podataka korisno je da su podaci i unos podataka tako uređeni da se s njihovim unosom računalo iste prepozna, sortira i organizira te pripremi za obradu. Tako npr. korištenjem CATI (*Computer*

*Assisted Telephone Interveiwing*) tehnike u ispitivanju telefonom, operateru na telefonu ostaje obveza da odgovor ispitanika upiše pritiskom "miša" na ponuđene opcije. *Software* CATI sustava podatke organizira i pripremi za obradu u statističkom paketu SPSS.

U slučaju kad unos podataka nije organiziran na gore navedeni način postoji potreba da se podaci prije statističke obrade i unosa u računalo kodiraju. Svakoj se varijabli dodjeljuje šifra koja obično počinje s 01, a završava ovisno o broju pitanja i ponuđenih odgovora uz pitanje.

## 6. Prezentiranje rezultata istraživanja

S prezentiranjem rezultata istraživanja ulazi se u zadnju fazu procesa istraživanja tržišta. Rezultati istraživanja moraju biti tako obrađeni i prezentirani da donositelji marketing- odluka mogu iste razumjeti i jednostavno koristiti. Potrebno je izbjegavati situaciju da između naručitelja i istraživača dođe do nesporazuma i nerazumijevanja vrijednosti postignutih rezultata istraživanja. Navedeno se postiže tako da se prezentacija napravi tako da se uskladi razina znanja i iskustva jedne i druge strane.

Osnovno je pravilo za istraživače da prezentacija mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketing-odluka, a da to ne bude samo kraj jednog procesa istraživanja tržišta. Istraživač se u pripremi prezentacije vodi spoznajom da terminologiju prilagodi naručitelju istraživanja, a da ne koristi termine i formulacije koje su svojstvene samo istraživačima. Zaključci istraživanja i prijedlozi moraju biti koncizni i motivirajući za donošenje marketing-odluka. Na shemi 48 je prema stavovima Boone i Kurtz prikazano područje "obostranog razumijevanja" rezultata istraživanja.



PREZENTIRANJE  
REZULTATA  
ISTAŽIVANJA

**Shema 48.**  
Metode  
istraživanja  
tržišta

IZVOZ: Prerađeno prema Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 206.

Zaključno, nikad niti jedan gospodarski ili drugi subjekt ne može biti zadovoljan s razinom spoznaje koju ima o potrošačima, njihovim karakteristikama i ponašanjima te specifičnostima ostalih sudionika na tržištu. Tržište je dinamično i zato je istraživanje tržišta kontinuirani

proces, ali u smislu nužnosti njegovog obavljanja, a ne kontinuiranosti istraživanja uvijek istog problema.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Objasnite razliku između informacije i podatka.
2. Tijekom prošlog stoljeća nekoliko pojava i trendova utjecalo je na potrebu za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija, od kojih se tri drže ključnim. Objasnite zašto je svaka od njih djelovala na potrebu za većom količinom informacija.
3. Što je marketing-informacijski sustav i koja je njegova namjena u gospodarskom i drugom subjektu.
4. Marketing-informacijski sustav temelji se na trima vrstama podataka: podacima koji se registriraju u gospodarskom i drugom subjektu, podacima iz okruženja koji se prate i podacima ostvarenim istraživanjem tržišta. Koje su temeljne osobitosti svake od te tri vrste podataka? Navedite po jedan primjer za svaku od te tri vrste podataka.
5. Što je istraživanje tržišta? Jeste li nekad bili u situaciji da istražujete tržište? Kako se to izvodi ili kako mislite da bi se trebalo izvoditi?
6. Želite pokrenuti svoj obrt. Koja biste si najkarakterističnija pitanja postavili da vršite skeniranja, koja da vršite smanjivanje rizika, a koja da vršite monitoring?
7. Objasnite interakciju između istraživanja tržišta i marketing-menadžmenta.
8. Koji su koraci u procesu istraživanja tržišta? Izaberite određeni gospodarski ili drugi subjekt i prođite kroz korake istraživanja tržišta za koje bi taj gospodarski ili drugi subjekt mogao biti zainteresiran.
9. Proces istraživanja tržišta započinje definiranjem problema. Iako se za svaku fazu procesa istraživanja može tvrditi da je važna ili najvažnija, ipak se većina autora slaže da je definiranje problema ključno. Koja je osnovna pogreška koja se čini pri definiranju problema?
10. Dvije su kategorije podataka: primarni i sekundarni. Koje su njihove razlike te koja je veza između primarnih i sekundarnih podataka, odnosno internih i eksternih podataka koji se istražuju?
11. Temeljno je pravilo za istraživače da prezentacija rezultata istraživanja mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketing-odluka, a da to ne bude samo kraj jednog procesa istraživanja tržišta. Najveći je izazov podatke prikazati u području obostranog razumijevanja. Kako se definira područje obostranog razumijevanja?

## INTERNET VJEŽBA: RENAULT NISSAN HRVATSKA D.O.O.

Renault Nissan Hrvatska zastupnik je i uvoznik automobila i rezervnih dijelova maraka Renault, Nissan i Dacia za Hrvatsku. Tvrtka Renault Hrvatska osnovana je 1995. godine, a u rujnu 2003. postalo je uz Renault također i zastupnik marke Dacia. Početkom 2004. godine preuzeli su zastupništvo marke Nissan te prerasli u Renault Nissan Hrvatska. Posjetite web- stranicu Renaulta na adresi:

<http://www.renault.hr>

Pitanja:

- 1) Koji je uzorak obuhvaćen pri istraživanju tržišta putem Renaultove web-stranice? Opišite.
- 2) Na koji način Renault od svojih kupaca prikuplja informacije o kvaliteti svojih automobila i kvaliteti web-stranice putem svoje web-stranice?
- 3) Na koje bi dodatne načine Renault još mogao istraživati tržište putem interneta?

**Slika 107.**  
Web stranica  
tvrtke Renault  
Hrvatska

**RENAULT**  
MI STVARAMO AUTOMOBILE

- ▶ Što želite voziti ?
- ▶ Kako održavate svoje vozilo ?
- ▶ Usluge po mjeri za Vaše poduzeće ?
- ▶ Saznajte više Renault novosti

OGRANIČENA SERIJA  
**KANGOO X**  
CRO SKI

**RENAULT EUROTAX +**  
Akcija od 1.2. do 31.3.2005. Zamijenite Vaše rabljeno vozilo novim uz atraktivni popust čak do 25.000 kuna...

Financiranje i usluge  
**Koncesionar**

[Pravna obavijest](#) [ste mas](#)

IZVOR: <http://www.renault.hr> (03.01.05)

## INTERNET VJEŽBA: SAPONIA OSIJEK D.D.

Saponia je suvremena tvrtka izgrađena na stogodišnjoj tradiciji i inventivnosti zaposlenika. Od obrtničke radionice za proizvodnju sapuna razvila se u najvećeg proizvođača deterdženata i sredstava za pranje u kućanstvu u ovom dijelu Europe. Posjetite web-stranicu Saponie na adresi:

<http://www.saponia.hr>

Pitanja:

- 1) Koje od u knjizi navedenih metoda istraživanja tržišta Saponia koristi na svojoj web-stranici?
- 2) Što mislite koliko su pouzdane informacije što ih Saponia prikupi putem web-stranice s obzirom na izbor uzorka? Objasnite.
- 3) Pretpostavimo da Saponia želi ispitati svoje potrošače novog proizvoda za pranje rublja. Koji bi od u knjizi navedenih vrsta uzoraka bilo najbolje primijeniti u tom istraživanju? Može li se i kako putem interneta doprijeti do tog uzorka?

**Slika 108.**  
Web stranica  
tvrtke Saponia

IZVOR: <http://www.saponia.hr> (03.01.05)

## SLUČAJ: MIS TVRTKE ZA PROIZVODNJU CEMENTA CEMENTMIX D.O.O.<sup>225</sup>

Telefonski razgovor koji je Danijel Brglez, menadžer tvrtke Cementmix iz Istre, prekjučer vodio s tajnicom inozemnog vlasnika Fincementa nije mu dao mira. Novi vlasnici dolaze za dva tjedna po prvi put u Cementmix, nakon što su prije 6 mjeseci (kolovoz 2004.) kupnjom dionica postali vlasnici većinskog udjela u tvrtki. Cilj sastanka je provjeriti način na koji se prikupljaju podaci o lokalnom tržištu, u kojem obliku i koliko redovito ulaze u MIS te u kojoj se fazi nalazi informatizacija MIS-a.

Naime, kupnjom Cementmixa započeo je postupak usklađivanja poslovnih procesa i korporativne kulture koji bi se trebao okončati u roku od dvije godine. Između ostalog, trebalo je uspostaviti informatički sustav i bazu podataka o kupcima, drugim riječima MIS dviju tvrtki uskladiti kako bi se podaci mogli neometano izmjenjivati između kompanije majke i kompanije kćeri. U trenutku kada je Fincement postao novi vlasnik, Cementmix nije obavljao sustavno prikupljanje podataka niti je imao *software* za njihovu analizu. Tada je utvrđeno da se stvari trebaju mijenjati. Znalo se koji *software* treba uvesti (isti onaj koji je koristio Fincement), iako nije bilo jasno koliko će trebati da se zaposlenici osposobe za njegovo korištenje. Međutim, veći je izazov bio definirati koje podatke o tržištu, iz kojih izvora i na koji način prikupljati.

Tvrtka Fincement utemeljena je početkom prošlog stoljeća u Zapadnoj Europi. Pedesetih godina započinje sa spajanjima i akvizicijama te se na taj način širi po ostatku Europe i ostalim kontinentima. Fincement je u svijetu jedan od vodećih proizvođača cementa te trenutačno svoje podružnice ima u više od 70 država na 5 kontinenata. Proizvode tvrtke pored cementa predstavljaju još i beton, agregati te usluge vezane uz graditeljstvo. Velika se pozornost poklanja kontroli kvalitete u stvaranju finalnih proizvoda, te se neprestano brine o interesnim skupinama tvrtki. Kombinacija znanja, kreativnosti i želja za inovacijom radnika predstavlja ono po čemu se razlikuje od ostalih tvrtki iz te grane djelatnosti.

Danijel je shvaćao da prije dolaska vlasnika neće moći postaviti sve na zadovoljavajuću razinu, no znao je da mora napraviti što više i da u svakom slučaju treba predstaviti plan unapređenja MIS-a. Naime, bila bi neugodna situacija da novi vlasnici saznaju da se u šest mjeseci nije gotovo ništa napravilo po pitanju razvoja MIS-a. Napraviti plan seminara za osposobljavanje osoblja nije bio veći problem; čak se već sljedeći tjedan može organizirati prvi seminar, ali kako odrediti način na koji će se prikupljati podaci, te još bitnije koji podaci, nije mu bilo jasno.

---

<sup>225</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Ivana First, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 9. METODE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

### CILJEVI

- Utvrditi vrste metoda istraživanja.
- Raspraviti karakteristike povijesne metode istraživanja.
- Izučiti metodu promatranja.
- Analizirati metode ispitivanja.
- Razumijeti oblikovanje upitnika.
- Objasniti način izbora uzorka.
- Opisati eksperimentalnu metodu istraživanja.



## 9.1. VRSTE METODA ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

**PROBLEM ISTAŽIVANJA** U nekim je situacijama potrebno samo prikupiti opće podatke o problemu istraživanja kako bi se dobile osnovne spoznaje o problemu; u drugom je slučaju potrebno izabrati rješenje koje će dati najbolje rezultate od više mogućih opcija, a u trećem se slučaju istražuju uzročno-posljedični odnosi vezani za problem istraživanja.

**PRETHODNA ISTAŽIVANJA** Osnovne spoznaje o problemu istraživanja ostvaruju se prethodnim (izviđajnim ili eksplorativnim) istraživanjima čiji je cilj spoznati i utvrditi prirodu problema istraživanja.

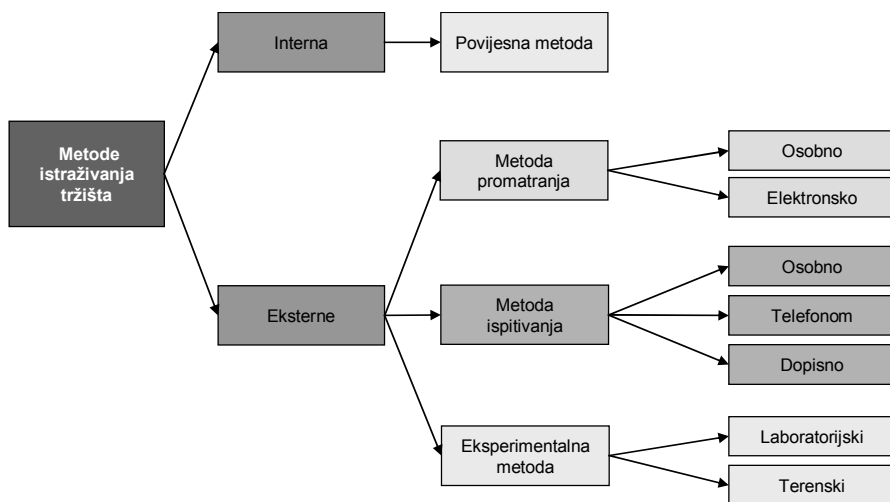
Odabir rješenja koje će dati najbolje rezultate, od više mogućih opcija, ostvaruje se na osnovi opisnih ili deskriptivnih istraživanja. Ta su istraživanja usmjerena na mjerenje pojava koje su vezane za problem koji se istražuje.

Istraživanjem uzročno-posljedičnih odnosa dolazi se do spoznaja o tome zašto i kako se odigrala neka pojava na tržištu koja ima utjecaj na problem istraživanja. Takva se istraživanja nazivaju uzročnim istraživanjima.

**ISTRAŽIVANJE ZA STOLOM** U realizaciji izviđajnih, opisnih i uzročnih istraživanja marketing-stručnjacima na raspolaganju je više metoda istraživanja, a njihov izbor ovisi o tome obavlja li se istraživanje za stolom (*desk research*), odnosno prikupljaju li se sekundarni podaci, ili se obavlja istraživanje na terenu (*field research*), odnosno prikupljaju li se primarni podaci.

**ISTRAŽIVANJE NA TERENU**

U istraživanju za stolom koristi se interna, odnosno povijesna metoda, dok se u istraživanjima na terenu koriste eksterne metode od kojih su najznačajnije metoda promatranja, metoda ispitivanja i eksperimentalna metoda. Unutar svake od eksternih metoda razlikuje se više tehnika, tako da se u metodi promatranja razlikuju elektronsko i osobno promatranje, u metodi ispitivanja razlikuju se osobno, telefonsko i dopisno ispitivanje, dok se u eksperimentalnoj metodi razlikuju eksperiment u laboratoriju i na terenu. Na shemi 49 prikazane su navedene metode i tehnike istraživanja tržišta.



**Shema 49.**  
Izbor uzoraka – vrste

## 9.2. POVIJESNA METODA

Povijesna metoda koristi se za utvrđivanje općih spoznaja o problemu istraživanja. Povijesna metoda obuhvaća prikupljanje i obradu sekundarnih podataka, odnosno podataka koji su negdje već objavljeni. Prikupljaju se i obrađuju podaci koji se odnose na prošla događanja u gospodarskom i drugom subjektu, ali i podaci izvan tih subjekata. Zelenika ističe da je povijesna metoda "postupak kojim se na temelju raznovrsnih dokumenata i dokaznog materijala može egzaktno saznati ono što se u prošlosti dogodilo i, po mogućnosti, kako i zašto se to dogodilo".<sup>206</sup>

POVIJESNA  
METODA

Povijesnom se metodom, dakle, prikupljaju podaci iz internih evidencija gospodarskog i drugog subjekta i objavljeni podaci prikupljeni izvan tih subjekata.

Iz interne evidencije gospodarskih i drugih subjekata prikupljaju se podaci o prošlim poslovnim događajima. Tvrtnica Digital point (<http://www.digital.hr>) na osnovi praćenja prošlih poslovnih događaja na tržištu nabave može



**Slika 109.**  
Izdavač  
Digital point

INTERNE  
EVIDENCIJE  
GOSPODARSKIH I  
DRUGIH  
SUBJEKATA

IZVOR: <http://www.digital.hr> (03.01.05)

<sup>206</sup> Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000., str. 358.

donijeti nove poslovne odluke. Prema podacima iz nabavne službe kao i podacima iz financijske službe mogu se procijeniti kretanja na tržištu nabave, očekivani problemi oko nabave kvalitetnog papira za tiskanje monografija ili rezervnih dijelova za suvremenu opremu kojom raspolažu.

Digital point po potrebi može pristupiti i prikupljanju podataka koji su već objavljeni (slika 109). Izvori tih podataka su priopćenja i bilteni, kao i statistika raznih organizacija i institucija kao što su gospodarske komore (<http://www.hgk.hr>), Statistički zavod (<http://www.dzs.hr>), studije i elaborati istraživačkih organizacija kao npr. Ekonomski fakultet Rijeka Sveučilišta u Rijeci (<http://www.efri.hr>) i drugi izvori.

U Hrvatskoj uspješno djeluje CROSBİ (*Croatian Scientific Bibliography*) koji je izvrsna baza podataka ne samo za istraživače, već i za stručnjake iz gospodarskih i drugih subjekata koji na web stranicama (<http://bib.irb.hr>) mogu pretraživati i u suradnji s autorima radova doći do rezultata istraživanja iz svih znanstvenih područja. CROSBİ uspjeh postignutih rezultata temelji na dobroj povezanosti znanstvenih ustanova koju je osigurao CARNet, porastu računalne pismenosti u hrvatskih znanstvenika te brzom razvoju *web*-tehnologija koje nude nove mogućnosti.

KOMERCIJALNI  
IZVORI  
PODATAKA

Digital pointu su, kao uostalom i drugim subjektima, na raspolaganju i komercijalni izvori podataka. Pod komercijalnim se podacima podrazumijevaju podaci koje prikupljaju razne agencije, instituti i istraživački subjekti kako bi na osnovi njihove prodaje ostvarili dobit. Marketing-stručnjacima na raspolaganju je mnogo takvih baza, a za pristup tim bazama potrebno je izdvojiti različite iznose. S internetom su ulaz u takve baze i pretraživanje jednostavniji u odnosu na klasični pristup "listanja" po bazama podataka. Međutim, internetom je pretraživanje djelomično netransparentno jer se spoznaja o vrijednostima podataka u bazi sazna tek nakon što je omogućen odnosno "plaćen ulaz", a jednom kada je plaćeno može se ustanoviti da su podaci neprimjereni ili ih nema dovoljno. Poneki vlasnici baze podataka navedeno rješavaju tako da se potencijalnim korisnicima baza omogući besplatno pretpretraživanje.

### 9.3. METODA PROMATRANJA

METODA  
PROMATRANJA

Metoda promatranja koristi se za utvrđivanje učestalosti i/ili raširenosti pojedine pojave. Podaci prikupljeni pomoću metode promatranja temelje se na aktivnostima koje organiziraju marketing-stručnjaci a provodi prodajno i drugo osoblje, ili se u tu svrhu angažiraju osobe ili subjekti izvan gospodarskih i drugih subjekata. Svrha je te

aktivnosti registriranje i osiguranje informacija o zbivanjima u okruženju gospodarskih i drugih subjekata. Predmet promatranja najčešće su potrošači i njihovo ponašanje, ali predmet promatranja mogu biti i ostale pojave na tržištu, bilo na strani ponude ili potražnje. Osobe čije se ponašanje registrira ne smiju uočiti da su objekt promatranja, kako bi se osigurala spontanost u ponašanju i reagiranje na pojedine okolnosti.

Razlikuje se više tehnika promatranja, a najznačajnije su: osobna i elektronička promatranja. Kod osobnog promatranja angažiran je istraživač promatrač, koji prati i registrira istraživačku pojavu, dok se kod elektroničkog promatranja angažira suvremena oprema, kao videokamere, interni tvsustav, audiometar<sup>207</sup> i drugi uređaji.

OSOBNA I  
ELEKTRONIČKA  
PROMATRANJA

Jedan je od najčešćih primjera korištenja metode promatranja u slučaju kad se mjeri intenzitet prometa na nekom raskrižju. U tu svrhu Rijekapromet (<http://www.rijekapromet.hr>) najčešće angažira srednjoškolce ili studente da broje vozila koja prolaze kroz to raskrižje. U tim situacijama promatra se učestalost prolaza kroz raskrižje iz pojedinih ulica u ključnim terminima i na taj se način može odlučiti koja će ulica imati prednost ili kako će se podesiti semafori.

Metoda promatranja posebno je korisna kad se promatra ponašanje potrošača pri kupnji na prodajnom mjestu. Tvrtka Radnik (<http://www.radnik.hr>), koja je proizvođač pekarskih proizvoda, metodom promatranja mogla je uočiti da potrošači prije nego što kupe kruh isti pritišću i kupuju onaj koji je mekši. Navedeno se čini iz razloga što potrošači svježinu kruha, što je bitna karakteristika kruha, poistovjećuju s mekoćom kruha. Potrošači drže kako je svježiji kruh onaj koji je mekši. To može motivirati proizvođača kruha da angažira stručnjaka koji s određenim dodacima može učiniti kruh mekšim, a što bi za potrošače značilo da je kruh svježiji.

Većina supermarketa, ali i manjih specijaliziranih trgovina, ima instalirane sustave za elektroničko praćenje koji su postavljeni u prvom redu radi kontrole prostora, ali se isti mogu koristiti i za ocjenu određenih pojava. Tako i cvjećarnica Tea (<http://www.tea.hr>) može ugraditi takav sustav i sačiniti novi raspored izloženih artikala i cvjetnih aranžmana, uvažavajući rezultate promatranja ponašanja potrošača prilikom razgledavanja i izbora cvjetnih aranžmana. Novi se raspored prilagođava potrebama potrošača i time neizravno ostvaruje veći promet.

Metode promatranja osiguravaju čitav niz korisnih informacija, ali je njihov glavni nedostatak što utvrđuju ono što se događa, a ne i uzroke te pojave. Iz tih se razloga metode promatranja koriste zajedno s drugim metodama istraživanja.

<sup>207</sup> Audiometar ili "peoplemeter" je uređaj koji se priključuje na televizijski prijemnik i služi za praćenje gledanosti televizijskih programa.

## 9.4. METODA ISPITIVANJA

METODA  
ISPITIVANJA

Metoda ispitivanja je najrašireniji oblik prikupljanja primarnih podataka. Ovom metodom dolazi se do podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponašanja potrošača. Ovisno o svrsi istraživanja, metodom ispitivanja dolazi se do kvantitativnih, ali što je najvažnije i kvalitativnih podataka o istraživanom problemu.

Većina se autora slaže da se komuniciranje s ispitanicima može odvijati:

- osobno,
- telefonom,
- dopisno.

OSOBNO  
ISPITIVANJE

**Osobno ispitivanje.** Osobno ispitivanje temelji se na razgovoru između ispitanika i ispitivača. Ispitivač je čitavo vrijeme fizički prisutan i u neposrednom kontaktu s ispitanikom (slika 110). Navedeno je s jedne strane velika prednost, ali ima i nedostataka u odnosu na ispitivanje putem telefona ili pismenim putem.

Osobno je ispitivanje preferirani oblik komuniciranja s ispitanicima za mnoge ispitivače. Ispitivači preferiraju osobno ispitivanje jer se njime osigurava značajna količina kvalitativnih informacija i nerijetko se dobiju nove ideje tijekom samog razgovora, čime se ulazi sve dublje u problematiku. Ako ispitivaču odgovor ispitanika nije jasan ili otvara nove dvojbe, isto se može objasniti u izravnom kontaktu. Također, kod osobnog razgovora mogu se koristiti određena pomagala kako bi ispitanik vizualizirao problematiku koja je predmet obrade. U slučaju da je npr. problem istraživanja vezan za dizajn novog proizvoda, tada se on može demonstrirati ispitaniku ili preko fotografije ili na osobnom prijenosnom ili drugom računalu.

**Slika 110.**  
Osobno  
ispitivanje



IZVOR: <http://www.infotoweb.com> (03.01.05)

Osobno ispitivanje karakterizira fleksibilnost, jer ispitivač tijekom samog razgovora može modificirati pitanje ili po potrebi postaviti dopunsko pitanje. Drži se da se

osobnim ispitivanjem potiče ispitanike na suradnju, što rezultira novim spoznajama i reakcijama ispitanika. Razgovor između ispitivača i ispitanika može potrajati duže vremena, ali obično koncentracija ispitanika pada ako je ispitivanje duže od jednog sata. Prednost je osobnog razgovora i u činjenici da iskusni ispitivač može procijeniti reakciju ispitanika na osnovi njegova "govora tijela". Uljudnost, pristojnost i šarmantnost ispitivača može pridonijeti većoj uključenosti ispitanika i uspjehu ispitivanja.

Osobno ispitivanje ima i nedostataka. Ključni je nedostatak da je skupo. Naime, istraživači su osobe koje su posebno educirane i trenirane za taj posao i njihova cijena sata nije mala. Obično osobno ispitivanje traje 20-30 minuta i ako je u uzorku ispitanika veći broj osoba tada i troškovi ispitivanja postaju ograničenije.

Nedostatak je osobnog ispitivanja i u činjenici da se ono teže može planirati i organizirati jer ovisi o zauzetosti i slobodnom vremenu ispitanika. Nedostatak osobnog ispitivanja može proizaći iz demotiviranosti i nezainteresiranosti ispitivača koji i u takvim slučajevima samo formalno obavi ispitivanje, bez dodatnih informacija koje proizlaze iz razgovora s ispitanikom.

Nedostatak je osobnog ispitivanja i u tome što se ulazi u privatnost ispitanika, neovisno o tome da li se ispitivanje obavlja u uredima, trgovačkim centrima, zračnim lukama ili u stanu.

Za uspješno istraživanje putem osobnog ispitivanja potrebno je pripremiti set pitanja za razgovor i obratiti pozornost na jednostavnost riječi koje se koriste. S tim u vezi korisno je izvršiti pretestiranje pitanja kako bi se izbjegle eventualne nejasnoće. U pojedinim situacijama potrebno je prepustiti veću slobodu ispitivaču da u razgovoru s ispitanikom bez precizno definiranog redoslijeda pitanja obavi istraživački zadatak. Ispitivač se tada služi tehnikom "dubinskog intervjua" kako bi se spoznali pravi motivi i stvarni razlozi za reakcije i ponašanje ispitanika ili drugim tehnikama preuzetim iz psihologije.

**Ispitivanje telefonom.** Ispitivanje telefonom, kao i osobno ispitivanje, ima više prednosti i nedostataka. Prednosti ispitivanja telefonom svode se na razmjerno jeftin i brzi način prikupljanja podataka. Ispitivanjem putem telefona može se pokrivati široko geografsko područje, te se ispitivanje telefonom obavlja na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Stopa je odgovora visoka, posebno ako se pozivi ponavljaju. Prema informacijama iz istraživačke agencije CATI-Welling Osijek<sup>208</sup>, ako se jednom nazove ispitanika tada je stopa odgovora 50-60%, a ako se isti broj nazove pet puta u različito vrijeme tada je stopa odgovora do 85%. Potrebno je ispitanika nazvati u različito vrijeme, jer je moguće da u

ISPITIVANJE  
TELEFONOM

<sup>208</sup> <http://www.catiwelling.hr> (13.12.2004.)

određeno doba dana nikoga nije bilo kod kuće zbog privatnih ili poslovnih obveza. Tek nakon petog puta odustaje se od telefonskog pozivanja.

Komuniciranje putem telefona s ispitanicima uzrokuje znatno niže troškove po jedinici ispitanika, posebno u usporedbi s osobnim ispitivanjem. Drži se da se ispitivanjem telefonom ostvaruju određene psihološke prednosti u odnosu na osobno ispitivanje i dopisno ispitivanje. Ispitanici se osjećaju ugodnije kad nemaju izravan kontakt s ispitivačem i iskreniji su u odgovorima.

Prednost telefonskog ispitivanja proizlazi iz činjenice da se uzorak ispitanika jednostavno definira iz telefonskog imenika, kao i da je moguće unutar domaćinstva zatražiti razgovor s odgovarajućom osobom koja ovisno o problemu istraživanja može biti najstariji član obitelji, ženska osoba, muška osoba ili dijete. U telefonskom ispitivanju istraživači jednostavnije kontroliraju ispitivače i efekte njihova rada, što također predstavlja prednost ovog načina komuniciranja s ispitanicima.

Ispitivanje telefonom ima i određena ograničenja. Ona se posebno odnose na potrebu da pitanja budu kratka i jasna, te da broj pitanja ne bude velik. Nedostatak telefonskog ispitivanja odnosi se i na nemogućnost da zbog izostanka fizičkog kontakta ispitanici nisu izloženi mogućnosti da im se demonstrira proizvod ili da se koriste vizualna pomagala. Nadalje, nedostaci su telefonskog ispitivanja u činjenici da svi nemaju telefon ta da su neki telefoni s prikrivenim brojevima, što znatno umanjuje moguću reprezentativnost ispitivanja. Posljednjih se godina u Hrvatskoj javlja novi problem za ispitivače, a vezan je za sve veće zanimanje građana da kupuju telefonske aparate koji pokazuju broj odakle dolazi poziv te sve veći broj telefonskih aparata s automatskim sekretaricama. Na taj način potencijalni ispitanik može izbjeći istraživanje kad primijeti da je poziv s nepoznatog broja ili broja s kojim ne želi kontakt. Nedostatak je i u neprimjerenosti postavljanja otvorenih pitanja, jer je većina osoba zasićena s telefonskim razgovorom već nakon desetak minuta razgovora. U ispitivanju telefonom potrebno je izbjeći komplicirana pitanja i pitanja koja su osobne naravi, jer se tada stopa odgovora bitno smanjuje.

RAČUNALNE  
TEHNOLOGIJE

**Slika 111.**  
Web stranica  
tvrtke Puls

CATI



IZVOR: <http://www.puls.hr> (03.01.05)

Razvoj računalne tehnologije znatno je unaprijedio klasične oblike ispitivanja. Tako se, na primjer, telefonsko ispitivanje može provoditi tako da ispitivač postavlja pitanja koja se nalaze na zaslonu računala, te izravno u računalo unosi odgovore ispitanika. Ova

tehnika poznata je pod skraćenicom CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Primjena računala moguća je također i kod osobnog ispitivanja, pri čemu ispitivač koristi prijenosno računalo u koje izravno unosi odgovore prilikom razgovora s ispitanicima. Ova tehnika poznata je pod nazivom CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) (slika 111).

**Dopisno ispitivanje.** Ispitivanje dopisnim putem postupak je kojim se na temelju upitnika komunicira s ispitanicima. Ispitivanje dopisnim putem temelji se na prethodno definiranoj skupini pitanja kojima istraživač planira doći do odgovora koji će mu osigurati informacije za donošenje marketing-odluka.

ISPITIVANJE  
DOPISNIM  
PUTEM

Ovisno o tehnologiji dostave upitnika ispitanicima, ispitivanje dopisnim putem može biti:

- poštom, tj. dostavom upitnika na adresu ispitanika neovisno o tome radi li se o gospodarskim i drugim subjektima ili fizičkim osobama,
- faksom, tj. slanjem upitnika telefaksom,
- internetom, tj. slanjem upitnika elektronskom poštom.

Neovisno o tehnologiji dostave potrebno je ukazati da se upitnikom mogu dobiti podaci i informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, odnosno sve informacije koje su u memoriji ispitanika. Ispitivanje slanjem upitnika drži se ekonomičnim, iako je ekonomičnost često poremećena niskom stopom povrata odgovora. Prednost je ispitivanja dopisnim putem mogućnost obuhvata vrlo široke distribucije ispitanika.

Na ovaj se način ispitanicima ostavlja sloboda organiziranja sudjelovanja u istraživanju. Ispitanici imaju slobodu odlučivanja o vremenu, mjestu i tempu kojim će odgovarati.

Postotak odgovora ovisi o čitavom nizu činitelja, kao npr. o dužini tj. broju pitanja, načinu na koji su pitanja postavljena, zanimljivosti predmeta ispitivanja, mogućnosti da se dobiju rezultati istraživanja, je li uključena povratna kuverta s poštanskom markom, da li je u upitnik uključen i mali dar, da li se ispitanicima dostavlja upitnik jednom, dva ili više puta i slično.

S obzirom na navedeno, stopa je povrata odgovora skromna i kreće se 15 - 30 %. Jedan je od ključnih problema s kojima se susreće istraživač koji provodi ispitivanje dopisnim putem reprezentativnost dobivenih odgovora. Naime, moguće je da upitnik ne dođe na adresu ispitanika jer je isti promijenio adresu, a navedeno otežava i činjenica da na upitnik odgovaraju u pravilu samo obrazovanije osobe.



Vrijeme čekanja na odgovore često traje i više tjedana, tako da je i to jedno od bitnih ograničenja o kojima treba voditi računa prilikom odabira ispitivanja dopisnim putem. Djelomično anuliranje nekih od ograničenja moguće je ako se izvrši pretestiranje upitnika kroz pilot-istraživanje. Naime, ispitanici će sudjelovati u ispitivanju ako žele i ako mogu odgovoriti na postavljena pitanja. Zbog toga istraživači moraju veliku pažnju posvetiti oblikovanju pitanja za upitnik kako bi prilagodili pitanja "želji i mogućnosti" odgovaranja ispitanika.

KOMUNICIRANJE  
S ISPITANICIMA  
POŠTOM

Komuniciranje s ispitanicima poštom ostvaruje se tako da se upitnik šalje na adrese odabranih ispitanika, bilo da se radi o fizičkim ili pravnim osobama. Prednosti su ove metode što se poštom mogu kontaktirati i na taj način ispitati osobe koje nisu dostupne jer su na primjer na poslu, na službenom putu, odmoru i slično.

KOMUNICIRANJE  
FAKSOM

Komuniciranje faksom ostvaruje se u pravilu s ispitanicima koji su gospodarski i drugi subjekti. Vrlo je mali broj domaćinstava koja imaju ugrađene faks aparate, što bitno limitira dostupnost. Temelji se na jednakim osnovama, prednostima i nedostacima, kao i komuniciranje s ispitanicima poštom. Eventualna razlika postiže se osjećajem izravnije komunikacije i mogućnosti da se ispunjeni upitnik odmah vrati. Često se dolazak faksa najavljuje telefonom i uspostavlja izravna komunikacija s ispitanikom, što podiže stopu povrata odgovora. Slanje upitnika može se koristiti kao samostalna tehnika, ali se najčešće koristi kao dopunska, tj. kao dopuna ispitivanju putem pošte.

KOMUNICIRANJE  
S ISPITANICIMA  
INTERNETOM

Komuniciranje s ispitanicima internetom ostvaruje se slanjem anketnog upitnika elektronskom poštom. U ovom slučaju ispitanici su i fizičke i pravne osobe, jer obje raspolazu s mogućnošću komuniciranja internetom. Osnovna je prednost ispitivanja putem interneta mogućnost da se jednostavno, brzo i razmjerno jeftino dođe do ispitanika. To se postiže tako da se upitnik u elektroničkoj verziji dostavi ispitaniku na njegovu *e-mail* adresu ili da istraživač na svojoj *web*-stranici postavi upitnik koji je dostupan svima koji ulaze na tu stranicu. Prednost je ispitivanja putem interneta i u tome što je odgovaranje na upitnik maksimalno pojednostavljeno i to tako da s jednostavnim "klikom miša" odabere odgovor. Nedostaci ispitivanja putem interneta nisu mali. Oni se svode na činjenicu da samo određena populacija ima ili koristi internet. To su u pravilu mlađe osobe i obrazovanije osobe, što može biti ključni limitirajući činitelj za izbor ovog načina komuniciranja s ispitanicima. Također, posjete *web*-stranicama na kojima se nalazi upitnik vezane su samo za određenu strukturu osoba koje imaju naviku "surfati", a ponekad posjete stranicu motivirani drugim razlozima, kao npr. atraktivnost dizajna stranice, struktura stranice, korištena animacija i slično, a ne zbog zanimanja za istraživanje i odgovaranje na upitnik. Ispitanike je potrebno usmjeriti na upitnik koji je na *web*-stranicama i/ili stimulirati da se uključe

u ispitivanje putem interneta. Mnogo vlasnika *web*-stranica na svojim stranicama postavljaju pitanja iz područja njihova zanimanja te brojčanike kojima se mjeri broj ulazaka i/ili vrijeme boravka na stranicama. Tako npr. Ekonomski fakultet Rijeka na svojim stranicama ima kratka pitanja i opciju da posjetitelji mogu na njih odgovarati. Ta se pitanja nakon nekog vremena mijenjaju i stavljaju nova. Pitanja su u prvom redu namijenjena studentskoj populaciji i problemima koji su vezani za studiranje. Pitanje koje je tijekom jeseni 2003. godine bilo na *web*-stranici glasilo je: "Što je po vama najvažnije?". U anketi je sudjelovalo 289 studenata, a njihovi su odgovori preuzeti iz ponuđene "archive" i prikazani na grafikonu 4.<sup>209</sup>

**Grafikon 4.**  
Rezultati  
ankete  
Studentskog  
Zbora EFRI-a

Klimatizirane dvorane	11
Dobro raspoređeni ispitni rokovi	25
Dostupnost profesora	13
Informiranost studenata	14
Kreativan i mentorski oblik nastave	24
Sve navedeno	196
Ništa od navedenog	6

Ukupno glasova: 289

Izvor: <http://oliver.efri.hr/~student> (19.01.2005.)

Dakle, istraživač ima na raspolaganju tri metode ispitivanja: osobno, telefonom i ispitivanje dopisnim putem pomoću pošte, faksa i interneta. Sve od navedenih metoda imaju određene prednosti i nedostatke koji se rezimiraju u tablici 32 na osnovi stavova više autora.

<sup>209</sup> <http://www.efri.hr>. (16. 08. 2004.).

**Tablica 32.**  
Obilježja  
metode  
ispitivanja

Obilježja	Osobno ispitivanje	Telefonsko ispitivanje	Dopisno ispitivanje
Količina informacija koje mogu biti prikupljene	Mnogo	Umjerena	Umjerena
Mogućnost da pitanja budu komplicirana	Da	Ponekad	Ne
Mogućnost vizualizacije	Da	Ne	Ponekad
Stopa povrata odgovora	Umjerena	Umjerena	Niska
Vrijeme potrebno za dobivanje odgovora	Umjereno	Brzo	Sporo
Potencijalna mogućnost odgovora	Velika	Umjerena	Niska
Troškovi	Vrlo visoki	Umjereno	Niski
Brzina prikupljanja podataka	Srednja/visoka	Visoka	Niska
Zemljopisna fleksibilnost	Ograničena/srednja	Visoka	Visoka
Suradnja ispitanika	Odlična, osim na javnim mjestima	Dobra	Srednja (ovisi o upitniku)
Širina sadržaja	Dobra	Srednja	Vrlo standardizirano
Dužina upitnika	Velika	Srednja	Srednja
Mogućnost nesporazuma s ispitanikom	Niska	Srednja	visoka
Utjecaj ispitivača na odgovore	Visok	Srednji	Nikakav
Kontrola rada ispitivača	Srednja	Visoka (posebno ako je centralizirano)	Nema ispitivača
Anonimnost ispitivača	Niska	Srednja	Visoka
Anonimnost ispitanika	Niska	Srednja	Visoka
Troškovi	Vrlo visoki	Srednji / niski	Najniži
Posebne osobine	Mogu se koristiti vizualna pomagala	Terenski rad i kontrola olakšana, prikladno za računalnu tehnologiju	Mogućnost odgovaranja u podesno vrijeme, mogućnost razmišljanja

Ako se izbor metode vezuje za metode ispitivanja tada je potrebno oblikovati upitnik i izabrati uzorak.

### Oblikovanje upitnika

OBLIKOVANJE  
UPITNIKA

Oblikovanje upitnika treba se temeljiti na prethodno definiranoj svrsi i ciljevima istraživanja. Svrha i ciljevi, kao uostalom i kod drugih metoda istraživanja, moraju biti realno postavljeni jer samo takvi pridonose realizaciji istraživanja. Kada sastavljanje anketnog upitnika nije obavljeno korektno i profesionalno javljaju se greške, koje mogu deformirati čitav proces i rezultate ispitivanja i kao krajnju negativnu posljedicu imati krive odluke. Česta greška javlja se u želji da se kroz jedno istraživanje upitnikom osigura mnoštvo podataka. Teži se postavljanju mnogo pitanja, što kao posljedicu ima smanjenje zanimanja ispitanika za popunjavanje upitnika jer dolazi do zamora ispitanika. Iskustvo pokazuje da trajanje ispunjavanja upitnika ne smije prijeći vrijeme od pola sata.

U javnosti postoji razmišljanje da je postavljanje pitanja za upitnik jednostavan posao. Točno je da pitanja moraju biti jednostavno postavljena, ali to nije nipošto jednostavan zadatak i greške su kod neprofesionalaca moguće. Ta prividna jednostavnost dovodi do prenaplašene upotrebe upitnika, čiji su rezultati tada nepouzdana i stoga neupotrebljivi. Često greške mogu imati neugodne posljedice, jer je potrošeno vrijeme i učinjeni su troškovi, a rezultati su u vidu adekvatnih informacija izostali.

Najčešće greške u postavljanju pitanja vezuju se za korištenje termina koje ispitanici ne razumiju ili postavljanje pitanja koja su sugestivna i usmjeravaju ispitanike prema određenim odgovorima. Greške su moguće i kada upitnik započinje s pitanjima koja su složenija, jer može izazvati odustajanje ispitanika. Preporuča se da struktura upitnika sadrži na početku jednostavnija, a prema kraju složenija pitanja. Iskustvo ukazuje da ispitanik rjeđe odustaje ako jednom započne ispunjavanje upitnika, nego ako naiđe na pitanja koja su složenija.

Tvrtka Prima nije angažirala osobu koja poznaje tehnologiju izrade upitnika i sastavljen je upitnik s pitanjima koja treba izbjegavati ili s pitanjima čiji odgovori nemaju značenje za problem koji se istražuje. Tako su npr. navedena pitanja koja je potrebno izbjegavati jer nameću odgovore, kao što su: Je li proizvod "A" bolji od ostalih sličnih proizvoda?. Ispitanicima treba ponuditi mogućnost izbora, tako da korektno postavljeno pitanje treba glasiti: Koji je prema vašem mišljenju od dolje navedenih pet proizvoda najbolji? (navesti pet vrsta proizvoda: "A", "B", "C", "D", "E"). Nadalje, postavljena su pitanja kojima se ispitanika stavlja u defenzivni položaj, što treba izbjegavati. Takvo jedno pitanje glasilo je:

UPITNIK

Zašto niste kod vaše zadnje kupnje kupili marku proizvoda "A"? Korektnije je postaviti pitanje na sljedeći način: Koje ste od sljedećih marki proizvoda kupili kod vaše zadnje kupnje? (navesti sedam marki proizvoda: "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G").

Pitanja mogu biti postavljena izravno tako da su osobno vezana za ispitanika, kao npr.: Kada kupujete računalo koje su vam karakteristike računala bitne?. Pitanja mogu biti postavljena neizravno, tako da nisu osobno vezana za ispitanika, čime se također dobije stav ispitanika kao npr.: Koje su karakteristike računala bitne kada ljudi kupuju računalo?. Drži se da drugi tip pitanja osigurava spontanije i iskrenije odgovore, jer ispitanik zapravo ne shvaća da pitanje nije postavljeno njemu, nego ljudima oko njega, čiji je on svojevrsni "glasnogovornik", ali ispitanik ipak iskazuje svoj stav.

Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: strukturirana (zatvorena) i nestrukturirana (otvorena) pitanja. Strukturirana pitanja sastavljena su tako da se nakon pitanja ispitaniku ponudi popis mogućeg izbora odgovora. Odgovaranje na strukturirana pitanja ne zahtijeva veće obrazovanje jer ispitanici zaokružuju ponuđeni odgovor i ne moraju opisivati odgovor svojim riječima. Navedeno je prednost upitnika sa strukturiranim pitanjima i ujedno nedostatak upitnika s nestrukturiranim pitanjima.

Strukturirana pitanja teže je sastaviti, a i ispitanik ima ograničenje u ponuđenim odgovorima, što može u konačnici pasivizirati ispitanike. Navedeno su nedostaci anketnog upitnika sa strukturiranim pitanjima i ujedno prednost anketnog upitnika s nestrukturiranim pitanjima.

Jedna od mogućih varijanti strukturiranog pitanja odnosi se na pitanje iz jednog istraživanja koje je provedeno na uzorku hrvatskih gospodarskih subjekata tijekom 2003. godine:<sup>210</sup>

*Od koga se u pravilu traži mišljenje prije nego što se u vašem gospodarskom subjektu donesu neke od ključnih marketing-odluka (npr. uvođenje novog proizvoda, promjena cijena, budžet za promocijsku aktivnost)?. Molimo označite s "x" odgovarajuće odgovore.*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> samo glavni menadžer u našem gospodarskom subjektu donosi odluke i raspolaze informacijama | <input type="checkbox"/> konzultirana je grupa menadžera iz različitih funkcionalnih dijelova gospodarskog subjekta |
| <input type="checkbox"/> mišljenje se traži od osoba na koje utječu poslovne odluke                                 | <input type="checkbox"/> redovito se vrši konzultiranje s mnogim osobama iz gospodarskog subjekta                   |

<sup>210</sup> Znanstveni projekt MZOS-a (0081008) - Transformacija marketing menadžmentom (voditelj: Grbac, B.), 2003.

Ispitanici menadžeri u hrvatskim gospodarskim subjektima imali su na raspolaganju četiri odgovora na pitanje o tome od koga se traži mišljenje prije nego što se donose ključne marketing-odluke u njihovom gospodarskom subjektu. Menadžeri su mogli označiti jedan ili više odgovora. Ponekad, ako je to važno, traži se da se odgovori rangiraju po hijerarhiji važnosti.

Druga skupina pitanja su nestrukturirana (otvorena) pitanja. Ona se koriste kada je otežano ili čak nemoguće razviti kategorije mogućih odgovora. Ona su ponekad vezana s intencijom da se spozna što razmišljaju ispitanici o određenom problemu, a ponekad su vezana za što precizniji odgovor o nekoj pojavi. U prethodno spomenutom istraživanju postavljeno je i nestrukturirano pitanje sljedećeg sadržaja:

Koliko ste novih proizvoda ili usluga uveli na tržište u posljednjih 5 godina? \_\_\_\_\_

Problem je s odgovorima na takva pitanja što ih istraživač prije analize mora grupirati, odnosno pripremiti za obradu.

### **Izbor uzorka**

IZBOR UZORKA

Prikupljanje primarnih podataka vezano je za veliki broj potrošača koji predstavljaju osnovni skup (cjelokupna populacija). Istraživač ima zadatak da uz što manje troškove istraživanja ostvari maksimalno moguću pouzdanost podataka. Navedeno se ostvaruje primjerenim izborom uzorka iz kojeg se prikupljaju podaci na temelju kojih je moguće donijeti pravilan zaključak o određenim osobinama iz cjelokupne populacije osnovnog skupa. Izbor uzorka podrazumijeva selekciju ispitanika prema definiranim kriterijima.

Istraživanje se može provesti i na čitavoj populaciji osnovnim skupom, tj. svim potrošačima, bilo da se radi o potrošačima krajnje ili kupcima poslovne potrošnje. Tu se javlja problem troškova koji su vezani za prikupljanje podataka iz čitave populacije i potrebnog vremena da se takvo istraživanje realizira. Također nije realno za očekivati da će istraživač uspjeti kontaktirati sve članove populacije. Tako npr. ako se ispituje gledanost televizije od 19:30 do 22:00 sata u vrijeme kada se emitira spot za novu uslugu mobilne telefonije, nerealno je očekivati da istraživač može doći do svih vlasnika televizijskih prijemnika koji su u to vrijeme gledali televizijski program, da bi se s njima provjerila atraktivnost spota za novu uslugu. Problem je najviše u činjenici što je osnovni skup (cjelokupna populacija) za pojedina problemski usmjerena istraživanja najčešće nepoznat.

POPULACIJA

Iz tih se razloga većina istraživanja odvija na odabranom dijelu populacije uzorku. Uzorak je, dakle, manji dio osnovnog skupa čiji se

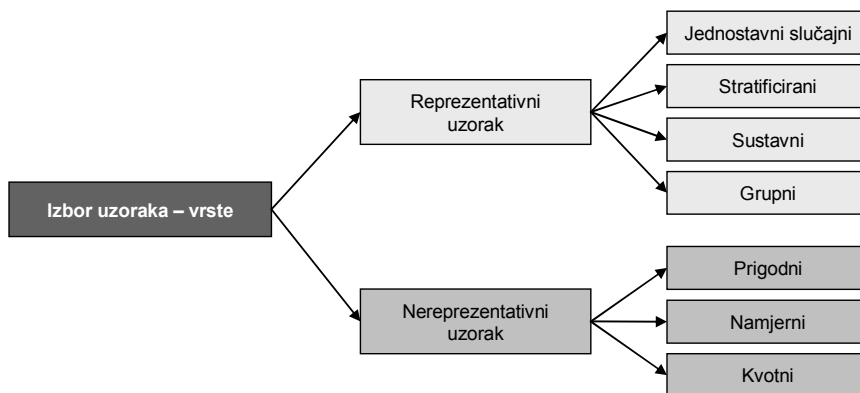
UZORAK

izbor vrši uvažavanjem kriterija vjerojatnosti, ili se izbor vrši bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti.

Velika je prednost uzoraka koji su izabrani prema kriterijima vjerojatnosti u tome što je primjenom odgovarajućih statističkih procedura moguće izmjeriti stupanj njihove pouzdanosti, čime se na tim osnovama ostvaruje i veća sigurnost u donošenju poslovnih odluka. U izboru uzorka prema kriterijima vjerojatnosti ključna je procedura izbora uzorka, dok je u istraživanjima koja se temelje na izboru uzorka bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti ključno znanje i sposobnost osoba koje biraju uzorak da izaberu primjereni uzorak.

Prvi se nazivaju reprezentativni ili slučajni uzorci i obuhvaćaju jednostavne slučajne uzorke, stratificirane, sustavne i grupne uzorke, a drugi nereprezentativni uzorci obuhvaćaju prigodne, uzorak poznavatelja i kvotne uzorke (shema 50).

**Shema 50.**  
Izbor uzoraka  
-vrste



REPREZENTATIVNI  
UZORCI

**Reprezentativni uzorci.** U reprezentativne uzorke spadaju jednostavni slučajni uzorak, stratificirani uzorak, sustavni i grupni uzorak.

JEDNOSTAVAN  
SLUČAJNI  
UZORAK

Jednostavni slučajni uzorak. Izbor uzorka uz uvažavanje kriterija vjerojatnosti obavlja se tako da se od čitave populacije slučajnim izborom odabere dio članova te populacije, pri čemu je svaki član populacije imao istu vjerojatnost da bude uključen u uzorak. Za izbor članova uzorka koristi se tablica slučajnih brojeva ili brojeva generiranih računalnim programom.

Za potrebe jednog gospodarskog subjekta u 2001. godini izvršeno je istraživanje tržišta za područje Primorsko-goranske županije. Osnovni je skup činilo 121.134 domaćinstava s prijavljenim telefonskim priključkom. Za ostvarivanje koeficijenta pouzdanosti od 95 % s odstupanjem +/- 0,044 određen je uzorak od 700 slučajnih brojeva. Istraživači su koristili program MS Excell i funkciju odabira slučajnih brojeva (RAND) za selekciju 720 slučajnih brojeva. Nakon što su eliminirani oni slučajni brojevi koji su se

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2														
3				130	643252	AKOŠA A RINA	011	RUEHA		SVETI NIKOLA (TURNJA)		1	130	1
4				162	643261	AKOŠA A RINA	010	RUEHA		SVETI NIKOLA (TURNJA)		1	162	1
5				323	646648	AKOŠA A RINA	009	RUEHA		SVETI NIKOLA (TURNJA)		1	323	1
6				463	653204	ANDRIJE PERULA	002	RUEHA	CA	PODVEAN		1	463	1
7				505	654010	ANDRIJE PERULA	009	RUEHA	CA	PODVEAN		1	505	1
8				790	674485	ANDREA BENJESS	004	RUEHA		VICE PODAR		1	790	1
9				811	674948	ANDREA BENJESS	008	RUEHA		VICE PODAR		1	811	1
10				856	302583	ARTAVA FAČONA	0	RUEHA		BRAGA (OKOLJA)		1	856	1
11				1135	647043	AKOŠA A RINA	004	RUEHA		SVETI NIKOLA (TURNJA)		1	1135	1
12				1183	643487	A RASPO RA	005	RUEHA		SVETI NIKOLA (TURNJA)		1	1183	1
13				1281	226943	ALEKSA NDRIA	011	RUEHA		KOZALA		1	1281	1
14				1470	616703	ANTE KONALIA	034	RUEHA		VITAJ A		1	1470	1

**Slika 112.**  
Baza telefonskih  
brojeva u Excelu

IZVOR: Interna dokumentacija istraživanja

pojavi dva i više puta, stvorena je konačna baza slučajnih brojeva. Ta se baza povezala s digitalnom bazom telefonskih brojeva i dobivena je nova baza slučajno odabranih telefonskih brojeva koja je prikazana na Slici 112.

Stratificirani uzorak. Ponekad se pojedini članovi populacije moraju prethodno grupirati po određenim kriterijima jer se razlikuju po svojim karakteristikama i ponašanju od članova drugih skupina. Osnovni se skup, dakle, podijeli u podskupove prema određenim zajedničkim karakteristikama. Podskup koji je dobiven po određenim karakteristikama naziva se stratum. Iz stratuma se tada prema kriterijima slučajnog uzorka bira uzorak koji se naziva stratificirani uzorak. Stratificirani uzorak može biti proporcionalni ili neproporcionalni.

STRATIFICIRANI  
UZORAK

Proporcionalni stratificirani uzorak je uzorak u kojem je broj jedinica u takvom uzorku proporcionalan broju jedinica u stratumu. Neproporcionalni stratificirani uzorak ne uvažava kriterije proporcionalnog stratificiranog uzorka i broj jedinica nije proporcionalan, ali se pri njegovu izboru vodi računa o veličini i drugim karakteristikama stratuma.

Ako istraživač mora istražiti tržište trgovine na malo, tada će se vjerojatno susresti sa situacijom da postoje trgovinski subjekti koji su prema određenim kriterijima mali, srednji i veliki. U takvim situacijama istraživač prethodno grupira jedinice populacije u male, srednje i velike subjekte prema određenom kriteriju. Istraživač se odlučuje da je primjereni kriterij maloprodajna površina, jer je to zajednička karakteristika svih

POPULACIJA



elemenata osnovnog skupa - trgovinskih subjekata. Istraživač odabire tri stratuma: subjekte koji raspolažu s malo maloprodajne površine, koji raspolažu sa srednjom veličinom maloprodajnog prostora i s velikom maloprodajnom površinom. Unutar svakog stratuma vezanih za male, srednje i velike subjekte izabire se uzorak prema kriterijima jednostavnog slučajnog uzorka koji se zove stratificirani uzorak.

Stratificirani će uzorak biti proporcionalan ako u svakom takvom uzorku ima proporcionalno jednaki broj jedinica kao i u osnovnom skupu. Ako malih subjekata ima 50% u osnovnom skupu, tada stratificirani uzorak sadržava polovicu ukupnog broja maloprodajnih subjekata. Stratificirani uzorak biti će neproporcionalan ako marketing- stručnjak pristupi odabiru stratificiranog uzorka vodeći računa o drugim kriterijima. Možemo pretpostaviti da će se iz stratuma velikih maloprodajnih subjekata izabrati veći broj subjekata negoli bi se to učinilo po proporcionalnom kriteriju, iz jednostavnog razloga što ti maloprodajni subjekti diktiraju uvjete na tržištu. Dakako da će odluka o tome da li upotrijebiti proporcionalni ili neproporcionalni stratificirani uzorak u prvom redu ovisiti o problemu i ciljevima istraživanja.

#### GRUPNI UZORAK

Grupni uzorak. Grupni uzorak formira se na temelju slučajnog izbora određene grupe. S obzirom da se najčešće grupni uzorak formira na temelju geografskih kriterija, taj se uzorak naziva i zonski uzorak ili uzorak površina.

Naime, izbor je slučajnog i stratificiranog uzorka moguć kada se raspolaže s popisom članova osnovnog skupa. Međutim, često je slučaj da se ne raspolaže s takvim popisom ili je izrada takvog popisa troškovno zahtjevnija. Tada istraživač pristupa izboru uzorka tako da se geografsko područje podijeli u dijelove -zone, i tada iz tih geografski utvrđenih dijelova - zona izabire uzorak. Na taj način svi članovi populacije unutar odabranih dijelova - zona imaju istu vjerojatnost izbora i zadovoljava se kriterij slučajnosti izbora.

Uzorak stanovnika Rijeke moguće je izabrati tako da se grad podijeli o pojedine dijelove čije su granice definirane. Na bazi slučajnog izbora odabire se jedan ili određeni broj dijelova grada na kojem se koncentrira istraživanje. Često se izbor grupnog uzorka odvija u više koraka. Nakon prvog, u kojem je odabran dio grada, u drugom koraku moguće je po jednakom načelu odabrati uzorak ulica, a nakon toga u trećem koraku uzorak kućnog broja.

#### SUSTAVNI UZORAK

Sustavni uzorak. Sustavni uzorak temelji se na izboru jedinica uzorka po određenom redosljedju. Marušić i Vranešević<sup>211</sup> ističu da se sustavni uzorak bira na taj način da se iz osnovnog skupa uzima svaka n-ta jedinica, a prva se jedinica bira slučajno. Isti autori navode primjer iz

<sup>211</sup> Marušić, M. – Vranešević, T.: op. cit., str. 279.

kojeg je vidljivo da je od 100 trgovinskih prodavaonica potrebno odabrati uzorak od 20 prodavaonica. Izračunavanjem se dobiva "korak" od 5 ( $100/20$ ), tj. razmak između odabranih jedinica. Dakle, odabire se svaka peta prodavaonica, s time da se prva bira slučajnim izborom između brojeva 1-5. Tako npr. ako je slučajno izabran broj 4, birat će se 4, 9, 14, itd. do 20 prodavaonica.

Velika je prednost sustavnog uzorka da je jednostavan i ima sva potrebna statistička svojstva. Ponekad je primjereniji za upotrebu nego slučajni uzorak, osobito ako su jedinice svrstane prema redosljedu karakteristika koje su značajne u istraživanju. Tako npr. kada bi se u procesu izbora uzorka prema popisu ukupnog prihoda gospodarskih subjekata koristio jednostavni slučajni uzorak, tada bi se moglo dogoditi da jedinice uzorka budu svi gospodarski subjekti s malim ukupnim prihodima. S primjenom sustavnog uzorka navedeno se izbjegava i gospodarski subjekti s velikim prihodima ulaze u uzorak gospodarskih subjekata.

**Nereprezentativni uzorci.** U situacijama kada se izboru uzorka pristupi tako da je uključena procjena istraživača ili da je na neki način utjecaj istraživača bio prisutan, tada je riječ o nereprezentativnom uzorku. Takvom izboru uzorka pristupa se u situacijama kada nema dovoljno vremena ili nema dovoljno financijskih sredstva za provođenje istraživanja, ili kada je osnovni skup potpuno nepoznat ili je pak do njega teško doći. Razlikuju se tri vrste uzoraka koji nisu utemeljeni ili barem nisu u cijelosti utemeljeni na reprezentativnosti: prigodni uzorak, namjerni uzorak i kvota uzorak. Rezultati istraživanja ostvareni s takvim uzorcima moraju se interpretirati pažljivo, jer uzorak u pravilu nije reprezentativan.

NEREPREZENTATIVNI  
UZORCI

**Prigodni uzorak.** Prigodni uzorak je uzorak koji je izabran prema kriteriju pogodnosti za istraživača. Istraživač odabire vrijeme i mjesto gdje će obaviti istraživanje, a odabire ispitanike prema kriteriju slučajnosti, bez uvažavanja nekih posebnih kriterija. Tako je npr. prigodni uzorak onaj koji je odabran od slučajnih posjetitelja jesenskog sajma u jutarnjim satima bez nekih kriterija. U takvom uzorku slučajno su mogli biti samo studenti ili umirovljenici. Istraživač kontaktira osobe koje sretne u sajamskim prostorima i s njima obavi ispitivanje. Prigodni uzorak koristi se za prikupljanje osnovnih informacija o nekom problemu istraživanja u izvidajnom ili eksplorativnom istraživanju. Npr. na fakultetu sa studentima koji su činili uzorak moguće je spoznati osnovne informacije o procjeni potrošnje nove čokolade s obzirom na planiranu cijenu. Rezultati razgovora s osobama iz prigodnog uzorka mogu biti od koristi za preciziranje svrhe i ciljeva istraživanja.

PRIGODNI  
UZORAK

**Namjerni uzorak.** Namjerni uzorak ili uzorak poznavatelja je uzorak koji je sastavljen od osoba koje su kvalificirane da o nekom problemu, pojavi ili događaju daju svoje mišljenje. Istraživač prema

NAMJERNI  
UZORAK

svojim spoznajama odabire osobe koje su stručne i čije je mišljenje od koristi za dobivanje osnovnih informacija o problemu istraživanja.

Namjerni uzorak primjenjuje se kada istraživač želi dobiti uzorak osoba koje najviše znaju o nekoj temi, najbolje su informirani, imaju najviše iskustva. "Uzorak poznavatelja može se opisati kao uzorak koji se ne zasniva na teoriji slučajnosti, nego istraživač bira ispitanike na temelju njihova poznavanja istraživanog problema".<sup>212</sup>

Izbor tko je to dobar poznavatelj istraživač čini na osnovi vlastitih procjena ili dobivenih sugestija ili kombinacijom. Farmaceuti mogu biti osobe s karakteristikama dobrog poznavatelja situacije vezano za npr. korištenje sredstava za alergiju. Istraživač će odabrati nekoliko farmaceuta koji rade u ljekarnama i koji su u svakodnevnom kontaktu s osobama koje imaju potrebu za lijekom koji sprječava i/ili liječi hunjavicu. Osobe koje će stvarno činiti uzorak poznavatelja u navedenom primjeru vjerojatno će biti farmaceuti koji imaju veće radno iskustvo i farmaceuti koji rade u ljekarnama koje su na frekventnijim lokacijama. Motivi su za takav izbor jasni – veće iskustvo i veći broj kontakata s korisnicima lijeka i po toj osnovi veliko akumulirano znanje.

KVOTNI  
UZORAK

Kvotni uzorak. Kvotni uzorak ima široku primjenu jer se jednostavno oblikuje i ostvareni su rezultati primjereni, iako se ne primjenjuju statistički postupci. Prema Marušić i Vraneševiću "kvotni uzorak bira se postupkom u kojemu je osigurano da različite podskupine osnovnog skupa budu zastupljene u uzorku prema njihovim važnim osobinama upravo na način kako to istraživač odredi".<sup>213</sup>

Kvotni uzorak sastavljen je od osoba koje zadovoljavaju određene kriterije. Tih kriterija ima čitav niz, ali se najčešće vezuju za spol, godine života, primanja, obrazovanje i slično. U odabiru kriterija koriste se oni koji su na neki način povezani s problemom istraživanja. Jednom kada su kriteriji poznati utvrđuje se veličina uzorka, tj. broj jedinica u uzorku. Slijedi odluka o tome hoće li uzorak biti proporcionalan ili neproporcionalan.

<sup>212</sup> Marušić, M. – Vranešević, T.: op. cit., str. 289.

<sup>213</sup> Marušić, M. – Vranešević, T.: op. cit., str. 290.

Ako Belupo želi ispitati potrošače kreme poslije brijanja za novi proizvod "i.touch4men"<sup>214</sup>, najprije će odrediti kontrolne veličine. Budući da se radi o proizvodu za muškarce koji se različito troši s obzirom na godine života, najprimjerenije su kontrolne veličine spol i godine života. Slijedi određivanje veličine uzorka, npr. 250 osoba. Prva kvota su muške osobe do 25 godina; druga muške osobe od 25 do 45 godina starosti i treća kvota su muškarci od 45 godina starosti. U slučaju odabira proporcionalnog kvotnog uzorka, u svakoj će kvoti biti proporcionalan broj ispitanika u odnosu

na broj ispitanika u osnovnom skupu. Tako npr. u Hrvatskoj ima 2,1 milijun muškaraca, od čega 725 tisuća osoba između 25-45 godina starosti, odnosno oko 33,9%. U kvotnom je uzorku potrebno imati 85 osoba te dobne kategorije (33,9% od 250).<sup>215</sup> U neproporcionalnom je kvotnom uzorku moguć i veći broj osoba iz te dobne skupine, jer će istražitelj procijeniti da je to dobna struktura koja ima izraženu potrebu ali i mogućnost da nabavi i koristi kremu za poslije brijanja i Belupov proizvod "i.touch4men" (slika 113).



**Slika 113.**  
Proizvod tvrtke  
Belupo

IZVOR: <http://www.belupo.hr>  
(03.01.05)

## 9.5. EKSPERIMENTALNA METODA

Eksperimentalne metode u istraživanju tržišta omogućuju da se umjesto ispitivanja ili promatranja simulira određena situacija vezana za tržište. Eksperimentalna metoda je istraživačka metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. Ona se može provoditi u umjetno stvorenim uvjetima - laboratoriju ili u stvarnim uvjetima - na terenu.

Metodom eksperimenata suprotstavljaju se odgovori dviju skupina subjekata koje su objekt istraživanja u situaciji koja je identična za obje skupine. Situacija je potpuno ista, osim što se uvodi jedna ili više promjenljivih veličina. Subjekti koji su predmet istraživanja najčešće su skupine potrošača (pojedinci ili gospodarski subjekti), promjenljive

EKSPERIME-  
NTALNE  
METODE

<sup>214</sup> <http://www.itouch.com.hr> (14.12.2004.)

<sup>215</sup> <http://www.dzs.hr> (25.10.2004.)

veličine su varijable koje se uvode u eksperiment. U eksperiment se uvodi jedna ili više varijabli te vrednuje rezultat u odnosu na reakcije u odnosu na varijablu. Mjeri se, dakle, promjena ponašanja potrošača u odnosu na promjene jedne ili više varijabli.

**EKSPERIMENT U  
LABORATORIJU**

Eksperiment koji se provodi u laboratoriju ustvari je eksperiment koji se provodi u prostoriji istraživačke tvrtke ili u nekom drugom zatvorenom prostoru. Riječ "laboratorij", koja asocira na medicinske ili farmaceutske laboratorije, u upotrebi je jer "laboratorij" simbolizira prostor gdje se eksperimentira, a to se upravo čini za potrebe odluka u marketingu. Kao primjer može poslužiti proizvođač voćnih sokova Istravinoexport (<http://www.ivex.hr>) koji želi testirati reakcije potrošača s obzirom na otvarače tetrapak ambalaže (slika 114). U tom slučaju dvjema skupinama potrošača daje se isti voćni sok koji je ambalažiran u jednaku tetrapak ambalažu, s time da je razlika u otvaračima. Jednoj skupini daje se voćni sok u tetrapak ambalaži s otvaračem koji se otvara podizanjem malog

**Slika 114.**  
Lero voćni  
sokovi tvrtke  
Istravinoexport



IZVOR: <http://www.novolist.hr> (11.11.2004.)

plastičnog poklopca i povlačenjem folije koja se nalazi ispod tog poklopca. Drugoj skupini daje se isti proizvod u jednako ambalaži, s time da je otvarač napravljen tako da se otvara odvtavanjem. U ovom eksperimentu koji se mogao odvijati u zatvorenom prostoru - laboratoriju, varijabla je bila otvarač, a sve ostalo je bila konstanta. Dakle, promatrale su se reakcije potrošača vezano za otvarače koji se nalaze na ambalaži sokova.

**EKSPERIMENT  
NA TERENU**

Eksperiment na terenu, za razliku od eksperimenta u laboratoriju, provodi se na otvorenom prostoru na tržištu. Najčešće se koristi za potrebe testiranja proizvoda tako da se skupini osoba ili domaćinstava proizvod stavi na raspolaganje i korištenje. Mnogo trgovaca automobilima potencijalnim kupcima nude mogućnost isprobavanja novog automobila, tzv. test vozila. Neke autokuce, kao što je to Renault u Hrvatskoj (<http://www.renault.hr>), označavaju testirano vozilo tako da ga i drugi građani mogu uočiti i vizualno doživjeti.

Za neke se proizvode terenski eksperiment obavlja u domaćinstvu kada se članovima domaćinstva daje na isprobavanje ili korištenje određeni proizvod. Najčešće tome pristupaju proizvođači prehrambenih proizvoda. Na taj se način dolazi do podataka o preferencijama potrošača, kako o sadržaju proizvoda tako i o drugim aspektima koji prate proizvod,

kao što su ambalaža, jednostavnost u korištenju proizvoda i drugo. Eksperiment na terenu nije jako raširen, u prvom redu zbog bojazni preranog upoznavanja tržišta, a to znači i konkurencije s novitetom.

Eksperimentalna metoda iznimno je korisna metoda, iako je vrlo skupa i potrebno je duže vrijeme da se realizira. Tijek i rezultate eksperimentalne metode, posebno ako se odvija na terenu, teško je kontrolirati i zaštititi. Konkurenti su uvijek ti koji prate zbivanja i vrlo je realno da uoče provođenje eksperimenta i koriste se njegovim rezultatima.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Razlikuju se tri vrste istraživanja: izviđajna, opisna i uzročna istraživanja. Objasnite karakteristike svakog pojedinog istraživanja, odnosno situacije u kojima se svako od istraživanja provodi.
2. Marketing-stručnjacima na raspolaganju je više metoda istraživanja, a njihov izbor ovisi o tome obavlja li se istraživanje za stolom (desk research) ili na terenu (field research). Koje se vrste podataka i koje metode javljaju u istraživanju za stolom, a koje u istraživanju na terenu?
3. Povijesna metoda koristi se za utvrđivanje općih spoznaja o problemu istraživanja. Opišite način na koji se ona provodi.
4. Koja se metoda koristi za utvrđivanje učestalosti i/ili raširenosti pojedine pojave i koje su njezine tehnike? Možete li se zamisliti u ulozi istraživača/promatrača? Možete li se zamisliti u ulozi objekta promatranja? Opišite obje situacije.
5. Metoda ispitivanja najrašireniji je oblik prikupljanja primarnih podataka. Komuniciranje s ispitanicima može se odvijati: osobno, telefonom i dopisno. Obrazložite prednosti i nedostatke svakog pojedinog oblika komuniciranja s ispitanicima. Mislite li da odabir oblika komuniciranja ovisi o preferencijama i vještinama ispitivača ili o problemu koji se ispituje? Objasnite.
6. Eksperimentalna metoda istraživačka je metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. U kojim se uvjetima ona provodi? Možete li dati primjer iz života u kojem se koristi eksperimentalna metoda?
7. Pitanja za upitnik moraju biti jednostavno sastavljena, ali to nije jednostavna zadaća. Koje su najčešće pogreške pri izradi upitnika?
8. Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: strukturirana (zatvorena) i nestrukturirana (otvorena) pitanja. Navedite primjer svakog tipa. U kojim se situacijama češće koristi prvi, odnosno drugi tip pitanja?
9. Istraživanje se može provesti na čitavoj populaciji (osnovnom skupu) ili na uzorku. Koje su prednosti a koji nedostaci svakog oblika?
10. Uzorak može biti reprezentativan ili nereprezentativan. Koja je temeljna razlika između ovih dvaju tipova uzorka? Nabrojite osnovne vrste reprezentativnog uzorka i njihove osobitosti. Isto učinite i za nereprezentativne metode.
11. Zamislite da za potrebe diplomskog rada morate istražiti koji oblik predavanja i ispitivanja studenti preferiraju. Koji oblik istraživanja biste proveli, koja pitanja biste koristili te kako biste definirali uzorak?

## INTERNET VJEŽBA: GfK D.O.O.

GfK - Centar za istraživanje tržišta najveća je agencija za istraživanje tržišta u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. Dio je međunarodne Gfk-grupe, koju čini 120 istraživačkih tvrtki u preko 50 zemalja diljem svijeta, i vodeći je istraživački institut srednje i istočne Europe. Posjetite web-stranicu Gfk - centra za istraživanje tržišta na adresi:

<http://www.gfk.hr>

Pitanja:

- 1) U knjizi su navedene tri vrste podataka na kojima se temelji marketing-informacijski sustav. Kojom od te tri vrste podataka Gfk opskrbljuje svoje potrošače?
- 2) Pronađite tri web-stranice na kojima Gfk može pronaći podatke o svojem okruženju koji bi mu mogli koristiti u daljnjem poslovanju.
- 3) Navedite tri primjera kako bi tvrtka koja prodaje osobna računala u Hrvatskoj mogla iskoristiti rezultate istraživanja koji su dostupni na web stranici GfK-a.



**Slika 115.**  
Web stranica  
tvrtke GfK

IZVOR: <http://www.gfk.hr> (03.01.05)



## INTERNET VJEŽBA: POTOMAC D.O.O.

Potomac je prestižna hrvatska tvrtka sa sjedištem u Zagrebu koja nastavlja drevnu tradiciju proizvodnje hrvatske kravate. Njihove se kravate izrađuju ručno od najkvalitetnije svile, te su zato ekskluzivan proizvod poznat potrošačima pod imenom Croata. Posjetite web-stranicu Potomca na adresi:

<http://www.croata.hr>

Pitanja:

- 1) Na koji je način Potomac prilagodio svoju web-stranicu pojavi širenja poslovanja s lokalnog na svjetsko tržište?
- 2) Do kojih od triju u knjizi navedenih vrsta podataka na kojima se temelji marketing- informacijski sustav Potomac može doći pomoću interneta? Objasnite.
- 3) Da ste vi konkurent tvrtki Potomac koje biste podatke na njihovoj web-stranici držali korisnim za planiranje vašeg budućeg poslovanja?

**Slika 116.**  
Web stranica  
tvrtke Potomac



IZVOR: <http://www.croata.hr> (03.01.05)

## SLUČAJ: ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA TVRTKE ZA PROIZVODNJU ČAJNIH PECIVA UŽITAK DANA D.O.O.<sup>216</sup>.

Kao i prošlih godina, u tvrtki Užitak dana d.o.o. iz Pazina u studenom Uprava održava sastanak na kojem se donose odluke o promjenama u proizvodnom programu. Sad je početak rujna, za provođenje kvalitetnog istraživanja ima dovoljno ali nikako ne i previše vremena, razmišljala pomoćnica direktora Ana Babić. Direktor tvrtke Franko Paliska dao joj je zadatak da do kraja tjedna predloži na koji način provesti istraživanje. U sklopu tog istraživanja Franko je htio doznati kakve promjene proizvodnog programa potrošači sugeriraju te što je najveća zamjerka sadašnjim proizvodima tvrtke. Ana je smatrala da je ideja o istraživanju kupaca napredak za tvrtku, ali listajući ponude dobivene od četiriju agencija za istraživanje tržišta oduševljenje joj je polako splasnulo. Cijene njihovih usluga činile su joj se ipak malo previsoke. Užitak dana je mala tvrtka s malim budžetom, kako će si to moći priuštiti, isplati li se to uopće?, razmišljala je Ana. Možda bi trebalo pokušati na neki drugi način doći do podataka koji bi se mogli iskoristiti kao osnova na temelju koje bi predložili promjene u proizvodnom programu, zamislila se Ana.

Osnivanjem tvrtke Užitak dana prije tri godine Franko Paliska je svoj hobi pretvorio u životni poziv. Nakon što se raspitao po trgovinama u okolici svojeg mjesta kakvi su komentari kupaca o čajnim pecivima koja se svakodnevno kupuju, odlučio je svoju proizvodnju započeti s izradom čajnog peciva po receptu svoje bake. U početku je tvrtka za proizvodnju čajnih peciva svoje proizvode prodavala samo u okolici, a danas već opskrbljuje cijelu Istru.

Uvrštavanje novih proizvoda u proizvodnu liniju Franku se činilo kao dobar način zadržavanja svojih kupaca, te je zato uveo praksu da svake godine modificira i poveća broj proizvoda koje proizvodi. Trenutno proizvodni program tvrtke Užitak dana čine bakino čajno pecivo, čajno pecivo s kokosom, čokoladni keksi te keksi s kandiranim voćem.

Anino razmišljanje i prebiranje po ponudama svojim ulaskom u sobu prekinuo je Franko. Njegov ulazak podsjetio ju je da je petak za tri dana, a do tada bi mu trebala iznijeti svoje mišljenje i dati prijedlog kako doći do potrebnih informacija.

---

<sup>216</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, magistrandica, asistentica, Ekonomski fakultet Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## SLUČAJ: SEGMENTACIJA BANKARSKOG SEKTORA U ACTUA BANCII<sup>217</sup>

Liberalizacijom uvjeta za osnivanje banaka njihov se broj povećava, a među njima je sve više inozemnih banaka koje donose promjene u bankarsko poslovanje. Evidentno je jačanje konkurencije, i to s motrišta inovacije u kreiranju politika cijene i usluga, promocije i kanala distribucije. Odnosi na tržištu sve su složeniji.

Navedeno se negativno reflektiralo i na poslovanje Actua banke (dalje: Banke), što je uočio i Nino Ribica, novi savjetnik Uprave za marketing. Konkretno, analizirao je poslovanje Banke za 6 mjeseci tekuće godine. Pokazatelji su bili zabrinjavajući. Uočio je značajno smanjenje prihoda na osnovi kamata i naknada, povećanje troškova i smanjenje dobiti, smanjenje udjela na tržištu i drugo.

Svjestan da će Uprava Banke tražiti objašnjenje i prijedloge, Nino Ribica odlučio je analizirati ponudu Banke te je došao do sljedećih spoznaja:

- strategija cijena, odnosno određivanje politike kamatnih stopa i naknada, još je uvijek nedovoljno razvijena,
- s motrišta kvalitete usluga potrebno je njeno podizanje na višu razinu i to većom fleksibilnošću i ekspeditivnošću, a u smislu ubrzanja procedura kod donošenja odluka i slično, ali i većom ljubaznošću i stručnošću bankarskih djelatnika,
- usluge se ne razvijaju po mjeri klijenata,
- šaltersko poslovanje i dalje je najdominantniji kanal distribucije, a od alternativnih kanala distribucije dominiraju bankomati, EFT-POS-ovi, *call-centri*, kućno bankarstvo i internet bankarstvo.

Dobiveni podaci Ninu su ukazivali na potrebu redefiniranja poslovne strategije Banke, a u smislu usmjerenja na izgradnju i stalno unapređenje odnosa s klijentima, što znači uvođenje nove koncepcije u filozofiji bankarskog poslovanja, točnije ciljni marketing.

Nino se, svjestan da su koordinirane i sinkronizirane aktivnosti marketinga moguće isključivo dobrim poznavanjem činitelja koji izravno ili neizravno utječu na profiliranje Banke na tržištu, odlučio na prvi korak u razvoju djelotvorne strategije, odnosno segmentiranje, identificiranje vlastitih, tj. već postojećih klijenata i izbor ciljnih tržišta.

---

<sup>217</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Rahela Aničić Čandrić pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

Da bi mogao segmentirati vlastite klijente, Nino je morao definirati kriterije za segmentaciju tj. segmentacijske varijable. Kako bi si olakšao posao, Nino se prisjetio mogućih varijabla za segmentaciju fizičkih osoba - građana, a kod kojih se najčešće koriste varijable kao što su: geografska, demografska, socio-ekonomska, učestalost i intenzitet korištenja usluga i psihološka segmentacija. Gospodarski subjekti se, prisjećao se Nino, također mogu segmentirati primjenom varijabla koje se koriste za segmentiranje fizičkih osoba, premda se, osim navedenih varijabla mogu koristiti i varijable poslovanja prema "pristupu" nabavi.

Sve češće se u svijetu, u području osiguranja i financija, primjenjuje socio-demografska segmentacija tržišta, i to prema tzv. životnom ciklusu pojedinca i obitelji. Ovom se segmentacijom istovremeno može promatrati više demografskih varijabla usmjerenih na segment pojedinca i/ili obitelji, tj. na financijske potrebe i osiguranje. Primjena ove segmentacije omogućila bi Banci ne samo praćenje promjena dobnih profila, već i kreiranje paketa usluga namijenjenih svakom pojedinom segmentu, npr. zaposlenim ženama, umirovljenicima, studentima i sl.

Nino se dvoumio između triju tipova segmentacije, i to segmentacije prema intenzitetu korištenja bankarskih usluga, segmentacije tržišta prema traženim koristima i psihološke segmentacije. Obzirom da postoji mnoštvo segmentacijskih varijabla koje se mogu koristiti svaka zasebno, premda najbolje rezultate daju u kombinaciji s drugim varijablama, Nino se odlučio na najjednostavniji model segmentacije i izbora vlastitih klijenata primjenom matrice pomoću koje je strukturu klijenata Banke pokušao pratiti kroz dvije varijable i to:

- atraktivnost, a u smislu koristi koju Banka ostvaruje od pojedinog tržišnog segmenta, odnosno prodaje usluga, dakle prihoda po osnovi kamata i naknada,
- relativni konkurentski položaj, a u smislu visine dohotka za građanstvo i ostvarenih prihoda za gospodarske subjekte.

Primjenom ovog modela, kako na gospodarske i druge subjekte, tako i na fizičke osobe tj. građane, Nino je identificirao četiri ciljne skupine koje ovisno o vlastitom položaju u matrici imaju visoku, srednju ili nisku atraktivnost s motrišta Banke i visok, srednji ili slabiji razmjerno konkurentski položaj. Nadalje, Nino je odlučio za svaki identificirani tržišni segment utvrditi adekvatnu strategiju u pogledu razvoja novih usluga, njihovih cijena i njihove distribucije, ali i promocijskih aktivnosti, uvažavajući pritom smanjenje troškova i povećanje prihoda Banke.

Prva ciljna skupina (I) čini svega 1% svih klijenata Banke i zaslužuje posebnu pozornost. U ovoj skupini Nino je identificirao imućnije

klijente - građane i gospodarske subjekte nositelje vodećih poslova, odnosno visokog rasta. Riječ je o klijentima koji troše znatno više sredstava, imaju visok depozit i koriste mnoštvo bankarskih usluga. Nino je došao do zaključka da je nedvojbeno da je ovaj segment izuzetno atraktivan za Banku iz razloga što Banka 45-55% svojih prihoda ostvaruje zahvaljujući ovom segmentu. Nadalje, Nino je ustanovio kako je ova ciljna skupina, uglavnom povezana s više banaka, osjetljiva na kamate i bankarske uvjete te ima stanovitu pregovaračku prednost. Sukladno navedenom, Nino smatra da bi osobni kontakti i aktivnosti te niže cijene trebali biti glavna karakteristika marketinga usmjerenog ovoj ciljnoj skupini.

Druga ciljna skupina (II) čini 60% svih klijenata Banke. Riječ je o ciljnoj skupini s relativno snažnim konkurentskim položajem i niskom stopom rasta. Ova se ciljna skupina pokazala kao izuzetno ranjiva, iz razloga što je riječ o klijentima - gospodarskim i drugim subjektima, koji u principu obavljaju jedan posao. Stoga su, eventualnim gubitkom tržišnog udjela, prisiljeni ulagati dosta novaca u svoj posao, a time i u ponovno osvajanje tržišta. Nino je uočio da su karakteristike ove ciljne skupine razmjerno visoki depozit i platni promet te korištenje relativno malog broja bankarskih usluga. Interesantno je i to što ovaj segment ostvaruje Banci svega 20%-30% prihoda. Nino je došao do zaključka da definiranju marketing-strategija za ovu ciljnu skupinu treba pristupiti s posebnom pažnjom, iz razloga što dio klijenata ove ciljne skupine uvijek može postati dio prve (I), ali i treće (III) ciljne skupine.

U definiranju strategije marketinga za ovu ciljnu skupinu Nino se odlučio za kanale distribucije usluga - manjim dijelom osobni kontakti i aktivnosti, a pretežito bankomati i drugi novi kanali distribucije; razmjerno više cijene; usluge čijim korištenjem navedena ciljna skupina osigurava veće koristi za banku i promociju usmjerenu onom dijelu ciljne skupine koja teži te ima ambicija i preduvjeta da postane sastavni dio prve ciljne skupine (I).

Treća ciljna skupina (III) čini 14% svih klijenata Banke. Riječ je o skupini klijenata s kojima Banka ostvaruje nisku dobit ili gubitak (ukupno 5%-10% ukupnih prihoda), imaju mali depozit i platni promet te ograničeno koriste jeftinije bankarske usluge. Riječ je o klijentima s izuzetno malim tržišnim udjelom i niskom stopom rasta, a time i niskom atraktivnošću za banke. "Poslovanje s masom" - građani obuhvaća usluge Banke čija prodaja ne ovisi o svakom pojedinom poslu, već ga karakterizira veliki broj poslova, tj. ove usluge uglavnom odgovaraju zahtjevima privatnih domaćinstava (vođenje raznih računa i provođenje platnog prometa, nuđenje potrošačkih kartica i sl.). Nino drži da ovoj ciljnoj skupini valja nuditi isključivo nove kanale distribucije i standardizirane usluge, kao što su krediti, tekući računi, štednja,

hipotekarni krediti i dr., a u prvom redu iz razloga da se smanje troškovi opsluživanja iste. S gledišta cijena, a obzirom na nisku i gotovo nikakvu atraktivnost ovog tržišnog segmenta za Banku, Nino se odlučio za oblikovanje viših cijena usluga.

Četvrta ciljna skupina (IV) čini 25% svih klijenata Banke, a odnosi se na klijente - gospodarske i druge subjekte na početku svoje aktivnosti, koji eventualno preko Banke obavljaju platni promet. Obzirom da ova ciljna skupina ima mali tržišni udio i visoku stopu rasta, iziskuje visoka ulaganja gotovine kako bi ostvarila bolji konkurentski položaj i proširila poslovanje. Dakle, riječ je o gospodarskim i drugim subjektima koji imaju priliku postati sastavni dio druge (II) ili prve (I) ciljne skupine i ostvaruju 5%-30% prihoda Banke. Nino smatra da Banka treba usmjeriti posebnu pozornost ovoj ciljnoj skupini. U ovoj ciljnoj skupini uočeni su i mladi klijenti - djeca, tinejdžeri i dijelom studenti, te stanovništvo koje često mijenja mjesto boravka. Nino drži da bi ciljna skupina mlađih klijenata trebala biti zanimljiva za Banku, a u prvom redu zbog stvaranja potencijalno trajnog odnosa klijent - Banka.

Nino je došao i do nekih drugih zaključaka:

- poslovanje s fizičkim osobama - građanima, za razliku od gospodarskih i drugih subjekata, karakterizira trajnost poslovnih veza, kako u poslovanju s masama tako i u individualnom poslovanju. Razlog tome je prvenstveno navika i udobnost; banku mijenjaju jedino u slučaju promjene mjesta boravka ili tvrtke zaposlenja. Još jedan razlog tome je da jednom pridobiven i zadovoljan klijent neće biti spreman lako promijeniti banku,
- Paretov učinak je također našao mjesto u poslovanju Banke. Konkretno, uočio je da mali postotak klijenata ostvaruje većinu prihoda za Banku,
- žene se posljednjih nekoliko godina javljaju kao značajan tržišni segment u području poduzetništva i menadžmenta. One sve više predstavljaju izuzetno atraktivan segment tržišta, u prvom redu iz razloga što pružaju mogućnost prodaje širokog spektra usluga od depozita, zajmova i osiguranja do investicija, savjetodavnih usluga i dr. Nadalje, žene predstavljaju najvjernije potrošače financijskih usluga i pokazale su se kao najpouzdaniji klijenti,
- tržišni segment starih ljudi postaje zanimljivo područje, ne toliko zbog svoje kupovne moći koliko zbog specifičnosti potreba, vrijednosti i općenito kupovnog ponašanja na bankarskom tržištu koje pokazuje ovaj segment,

- ciljne skupine su dinamične, odnosno udio klijenata u svakoj pojedinoj ciljnoj skupini može se mijenjati i mijenja se. Zato je važno redovito pratiti događanja unutar svake pojedine ciljne skupine, kako bi se eventualno moglo utjecati ili poduzeti adekvatne korake u cilju zadržavanja ili povećanja udjela određene ciljne skupine.

Nino je uvjeren da je na temelju provedene segmentacije i izbora ciljnog tržišta stvorio poziciju za postavljanje smjernica, određivanje organizacijskih promjena, razvijanje nove marketing-strategije i taktike, razvijanje nove i modificiranje postojeće usluge, poboljšanje razvoja usluga i njihovu distribuciju, mjerenje performanci i zadovoljstva potrošača, poboljšanje komunikacije s klijentima i, ono najbitnije, definiranje strategije diferenciranja i pozicioniranja, a u cilju ostvarenja željenog imidža te razvijanja i održavanja željene tržišne pozicije. Rezultati provedene segmentacije postojećih klijenata oduševili su Nina. Sve je više bio siguran u to da će Uprava Banke usvojiti njegove prijedloge koji se temelje na osnovnoj ideji "zadovoljiti potrebe klijenata, s jedne strane, i osigurati dobit za Banku, s druge strane".

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE, ČASOPISI, NOVINE:

1. Abell, D. F.: Strategic Windows, *Journal of Marketing*, 1978, 42, 3.
2. Abrahams, J.: *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten speed press, Chicago, 1993.
3. Alpih, J.: Kolika je mjenjačka vrijednost kravate ako je sašiju u Parizu, Kamniku ili ...?, *Media Marketing*, Ljubljana, 1989.
4. Anderson, H. C. – Vincze, W. J.: *Strategic Marketing Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 2004.
5. Ansoff, H.I.: *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, 1957, 35, 5.
6. Assael, H.: *Consumer behavior and marketing action*, 6<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, 1998.
7. Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993.
8. Baban, Lj.: *Ekonomija tržišta*, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
9. Barick, C.A. - Vitton, J.: *Mission Statements Make Cents*, *Journal of Business Strategy*, 1995, 16, 1.
10. Barry, L.L.: *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*, *Journal of Academy of Marketing Science*, 1995, 23, 4.
11. Bartels, R.: *The History of Marketing Thought*, Grid, Inc. Columbus, Ohio, 1976.
12. Bathie, D. - Sarkar, J.: *Total quality marketing (TQM) – a symbiosis*, *Managerial Auditing Journal*, 2002, 17, 5.
13. Bazala, A.: *Istraživanje tržišta u funkciji udruženog rada*, *Progres*, Zagreb, 1978.
14. Bennett, P.D.: *Dictionary of Marketing Terms*, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995.
15. Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
16. Bonoma, T.V.: *Making Your Marketing Strategy Work*, *Harvard Business Review*, 1984, 62, 2.
17. Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing*, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998.
18. Boulton, R. E. E. - Libert, B. D. - Samek, S. M.: *A business model for new economy*, *The Journal of Business Strategy*, 2000, srpanj-kolovoz.
19. Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995.
20. Bralić, A.: *Nove tehnologije su budućnost Rijeke*, *Novi list*, 23. prosinac 2004.
21. Černe, F.: *Tržište i cijene*, Informator, Zagreb, 1996.



22. Clancy, K.J. – Shulman, R.S.: Marketing-Ten Fatal Flaws, Retailing Issues Letter, 1995, 7, 6.
23. Copulsky, J.R. – Wolf, M.J.: Relationship Marketing: Positioning for the Future, Journal of Business Strategy, 1990, 11, 4.
24. Danneels, E.: Market segmentation: normative model versus business reality: An exploratory study of apparel retailing in Belgium, European Journal of Marketing, 1996, 30, 6.
25. Dibb, S. – Simkin, L. – Pride, W.M. – Ferrell, O.C.: Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
26. Drucker, P.: The Practice of Management, Harper&Row, New York, 1954.
27. Emery, M.: Mission Control, Training & Development, Boston, 1996.
28. Engel, J.F. – Blackwell, R.D. – Miniard, P.W.: Consumer Behaviour, 6<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, New York, 1990.
29. Erste & Steiermärkische Bank d.d. Rijeka, Agency Briefing, Interna arhiva, Rijeka, 2003.
30. Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997.
31. Felton, A.P.: Making the Marketing Concept Work, Harvard Business Review, 1959, 37, 4.
32. Frlan, I. – Hebrang, A.: Pa nisamo mi baš katoličkiji od Poljske, Novi list, 29. srpnja 2004.
33. Galogaža, M.: Marketing koncepcija postindustrijskog društva, Marketing, 4, 1989.
34. Garfield, B.: Crysler Agencies Work to Mach Ads to Cars, Advertising Age, 1992, 63, 44.
35. Gelb, B.D. – Gelb, G.M.: New Coke's Fizzle – Lessons for the Rest of Us, Sloan Management Review, 1986, 28, 1.
36. General Electric Company, Annual Report, Fairfield, CT, 1952.
37. Goller, S. - Hogg, A. - Kalafatis, S. P.: A New research agenda for business segmentation, European Journal of Marketing, 2002, 36, 2.
38. Gouanaris, S. P. – Avlonitis, G. J. - Papastathopoulou, P.: Managing a firm's behavior throught market orientation development: some empirical findings, European Journal of Marketing, 2004, 8, 11/12.
39. Grant, A. – Schlesinger, L.: Realize Your Customers' Full Profit Potencial, Harvard Business Review, 1995, 9/10.
40. Grbac, B. – Martin, J.: Tržišna orijentacija i društveno ekonomske promjene, Tržišna demokracija u Hrvatskoj: Stanje i perspektive, (ur.) Bratko, S., Rocco, F., HAZU, CROMAR, Varaždin, 2000.
41. Grbac, B.: Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju, Tržište, Zagreb, 1997, 9, 1-2.
42. Grbac, B.: Rekoncepcija marketinga, Ekonomija, Zagreb, 1996, 3, 1.
43. Greenley, G. – Hooley, G. – Saunders, J.: Management processes in marketing planning, European Journal of Marketing, 2004, 38, 8.
44. Henderson, B.D.: The Origin of Strategy, Harvard Business Review, 1989, 67, 6.

45. Horvat, Đ. – Kovačević, V.: Clusteri – put do konkurentnosti, CERA PROM i M.E.P. Consult, Zagreb, 2004.
46. Houston, F.S.: The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *Journal of Marketing*, 1986, 50, 2.
47. Houtaloma, J.: Marketing in Emerging Countries, Izlaganje na okruglom stolu "Marketer marketerima", CROMAR-DMR, Rijeka, 2001.
48. Howard, J.A. – Sheth, J.N.: The Theory of Buyer Behaviour, John Wiley, New York, 1969.
49. Hoyer, W.D. – MacInnis, D.J.: Consumer behavior, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
50. IDC Adriatica: The Internet Access Market in Croatia 2003-2008, Novi list, Rijeka, 20. srpanj 2004.
51. Jakovljević, I.: Za podcjenjeni dolar navijaju i Bush i Kerry, Novi list, Rijeka, 11. kolovoz 2004.
52. Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
53. Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999.
54. Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995.
55. Kirigin, I.: Sanader: Biti bogat i poduzetnik u Hrvatskoj ne smije biti sramota, Novi list, 11. studeni 2004.
56. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990.
57. Kohli, A. – Jaworski, B.J. : Market Orientation: The Conceptual Research Propositions and Managerial Issue, *Journal of Marketing*, 1990, 54.
58. Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997.
59. Kotler, Ph. – Levy, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 1969, 33, 1.
60. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
61. Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1988.
62. Laughlin, J.L. - Taylor, C.R.: An approach to industrial market segmentation, *Industrial Marketing Management*, 1991, 20, 2.
63. Lawson, R. - Wooliscroft, B.: Human nature and the marketing concept, *Marketing Theory*, 2004, 4, 4.
64. Lengnick, A. – Hall, C.A.: Customer Contribution to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, *Academy of Management Review*, 1996, 21, 3.
65. Levitt, Th.: Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 1960, 38, 4.
66. Levitt, Th.:The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 1983, 61, 3.
67. Lewin, K.: A Dinamic Theroy of Personality, McGraw Hill, New York, 1935.

68. Lindgreen, A. - Palmer, R. - Vanhamme, J.: Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications, *Marketing Intelligence & Planning*, 2004, 22, 6.
69. Martin, J.H. - Grbac, B.: Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 2003, 32, 1.
70. Marušić, M. – Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997.
71. Maslow, A.H.: *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1970.
72. McCarthy, E.J. - Perreault, W.D.Jr.: *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Irwin, Chicago, 1990.
73. McGee, L.W. – Spiro, R.L.: The Marketing Concept in Perspective, *Business Horizons*, 1988, 31, 3.
74. McKenna, R.: Marketing in an Age of Diversity, *Harvard Business Review*, 1988, 66, 5.
75. McKenna, R.: Marketing is Everything, *Harvard Business Review*, 1991, 69, 1.
76. McNair, M.: Marketing and the Social Challenge of Our Times in *A New Measure of Responsibility for Marketing*, (Eds.) Cox, K. - Enis, B.E., AMA, Chicago, 1968.
77. Meler, M.: *Marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
78. Moller, K. - Halinen, A.: Relationship marketing theory: its roots and direction, *Journal of Marketing Management*, 2000, 16.
79. Mowen, J.C. – Minor, M.: *Consumer behaviour*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 1998.
80. Neimenovani: "Sreću lovi" 60% odraslih Hrvata, *Večernji list*, Poslovni svijet, 04. kolovoza 2004.
81. Neimenovani: Counterfeiting and Internet piracy to fade away?, *Trend Letter*, SAD, 2003, 22, 26.
82. Neimenovani: Growing power of single adults, *Trend Letter*, SAD, 2004, 23, 3.
83. Neimenovani: Manufacturing Turns from Domestic to Multinational, *Trend Letter*, 2003, 22, 23.
84. Neimenovani: Prilika zvana Stilo, *Novi list*, 13. travanj 2004.
85. Neimenovani: Some Logos Hurt Brands, *Marketing News*, 1993, 27, 23.
86. Nemarnik, I.: Marketinški aspekti tržišne efikasnosti poduzeća, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, Rijeka, 1991, 9.
87. Nikić, G.: Prognoze pod utjecajem ovogodišnjeg optimizma, *Poslovna očekivanja 2004.*, *Privredni vjesnik*, Zagreb, 2003, 50, 3332.
88. O'Shaughnessy, J. - O'Shaughnessy, J. N.: Marketing, the consumer society and hedonism, *European Journal of Marketing*, 2002, 36, 5, 6.
89. Patel, P. – Yonger, M.: A Frame of Reference for Strategy Development, *Long Range Planning*, 1978, 11, 2.
90. Perreault, W.D.Jr. – McCarthy E.J.: *Essentials of Marketing, A Global Managerial Approach*, 8<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, 2000.

91. Peter, J.P. – Donnelly, J.H.: A Preface to Marketing Management, Irwin, Homewood 1991.
92. Piercy N.C.: Market - Led Strategic Change, Butterworth-Heinemann, New York, 1992.
93. Porter, M.E.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business review, 1987, 65, 3.
94. Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
95. Primorac, Ž.: Treba li nam nova ekonomska politika?, Poslovna očekivanja 2004., Privredni vjesnik, Zagreb, 2003, 50, 3332.
96. Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994.
97. Reed, G. - Story, V. - Saker, J.: Business-to-business marketing, What is important to the practitioner?, Marketing Intelligence & Planning, 2004, 22, 5.
98. Ries, A. – Trout, J.: Marketing Warfare, McGraw Hill, New York, 1986.
99. Robinson, S. J.Q. – Hichens, R.E. - Wade, D.P.: The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning, Long Range Planning, 1978., 11, 3
100. Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga/CEMA, Zagreb, 1994.
101. Rogers, E.M.: Diffusion of Innovations, 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.
102. Rust, R.T. - Zahorik, A.J. - Keiningham, T.L.: Service Marketing, Harper Collins, New York, 1996.
103. Samuels, J.M. – Morrish, P.A.: An Analysis of Concentration, u Levicki, C., (Ed.), Small Business Theory and Practice, Croom Helm, London, 1984.
104. Sashkin, M. – Kiser, K. J.M.: Total Quality management, Ducochon Press, 1991.
105. Savić, B.: Grupa metalaca Sjevernog Jadrana, Novi list, 06. kolovoz 2004.
106. Schiffman, L.G.- Kanuk, L. L.: Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb, 2004.
107. Schiffman, L.G. – Kanuk, L.L.: Consumer Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1994.
108. Seggev, E.: A Role in Flux, Marketing Management, 1995, 4, 3.
109. Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995.
110. Sheth, J.N. – Mittal, B. – Newman, B.I.: Customer behaviour: customer behaviour & beyond, The Dryden Press, 1999.
111. Sheth, N.J. - Parvatiyar, A.: The Evolution of relationship marketing, International Business Review, 1995, 4, 4.
112. Simkin, L.: Marketing is marketing, maybe!, Marketing Intelligence & Planning, 2000, 8, 3.
113. Skinner, S.J.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
114. Slater, S. – Nower, J.C.: Market orientation, Customer Value and Superior Performance, Business Horizons, 1994, 3/4.
115. Smith, A.: The Wealth of the Nations, Book IV, Modern Library, New York, 1937.

116. Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
117. Stackelberg, von H.: The Theory of the Market Economy, The Dryden Press, New York, 1952.
118. Svensson, G.: Re-evaluating the marketing concept, European Business Review, 2001, 13, 2.
119. Swaddling, J.D. – Zobel, M.W.: Beating the Odds, Marketing Management, 1996, 4, 4.
120. Trout, J. – Ries, A.: The Future of Positioning, AMA Marketing Encyclopedia: Issue and Trends Shaping the Future, Heilbrunn, J. (ed.), AMA, Chicago, 1995.
121. Varela, A. J. - Rios, M.: Market Orientation Behaviour: An Empirical Investigation using MARKOR, Marketing Intelligence and Planning, 2003, 21, 1.
122. Walker, C. O. - Boyd, H. W. jr. - Larreche, J.C.: Marketing Strategy, Planning and Implementation, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996.
123. Walters, D. - Halliday, M. - Glaser, S.: Creating value in the "new economy", Management Decision, 2002, 40, 8.
124. Webster, F.E.Jr.: Defining the New Marketing Concept, Marketing Management, 1994, 2, 4.
125. Webster, F.E.Jr.: Executing the New Marketing Concept, Marketing Management, 1994, 3, 1.
126. Webster, F.E.Jr.: Rediscovery of the Marketing Concept, Business Horizons, 1988, 31, 3.
127. xxxxx: Ekonomska Enciklopedija I, Savremena administracija, Beograd, 1984.
128. xxxxx: Ekonomski leksikon I, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia, Zagreb, 1995.
129. Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000.
130. Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: Effective Marketing: Creating and Keeping Customers, West Publishing Company, Minneapolis, 1995.
131. Zineldin, M.: Co-opetition: the organisation of the future, Marketing Intelligence & Planning, 2004, 22, 7.
132. Zineldin, M.: Total relationship management (TMR) and total quality management (TQM), Managerial Auditing Journal, 2000, 15, 1-2.

## **INTERNET IZVORI:**

1. <http://www.belupo.hr/BelupoNew/Content.aspx?guidCatProduct=47867ea5-83b7-4b01-8591-8b8d0688b171> (10.10.2004.)
2. [http://www.exportdrvo.hr/panasonic/products/overview/overview\\_clima.htm](http://www.exportdrvo.hr/panasonic/products/overview/overview_clima.htm) (23.10.2004.)
3. <http://www2.dw-world.de/croatian/nachrichten/2.59180.1..html> (02.08.2004.)
4. <http://www.hrt.hr/vijesti/arhiv/2004/07/02/HRT0038.html> (14.11.2004)
5. [http://www.dzs.hr/ljetopis\\_2003\\_tabele](http://www.dzs.hr/ljetopis_2003_tabele) (01.08.2004), (25.10.2004.)
6. <http://www.hrt.hr/vijesti/arhiv/HRT0016.html> (02.08.2004.)
7. <http://www.efri.hr> (16.08.2004.)
8. <http://www.dzs.hr> (18.09.2004.)
9. <http://www.vidiauto.com/01novosti> (04.10.2004.)
10. <http://www.tdr.hr/hrv/corporate/index.html> (18.10.2004.)
11. <http://www.lura.hr/lura.html> (20.10.2004.)
12. <http://www.kras.hr/index.php?mod=ONAMA&jezik=hr> (23.10.2004.)
13. [http://www.plodine.hr/onama\\_misija.htm](http://www.plodine.hr/onama_misija.htm) (24.10.2004.)
14. [http://www.zvijezda.hr/o\\_nama/misija](http://www.zvijezda.hr/o_nama/misija)(24.10.2004.)
15. <http://www.erste.hr> (25.10.2004.)
16. <http://www.ina.hr/hrv/page.asp?p=10101> (25.10.2004)
17. [http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu\\_num=10](http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu_num=10) (25.10.2004.)
18. [http://www.konzum.hr/o\\_nama/misija](http://www.konzum.hr/o_nama/misija) (30.10.2004.)
19. <http://www.katarina-line.hr/> (06.11.2004.)
20. <http://www.dm-drogeriemarkt.hr> (15.11.2004)
21. <http://www.saturo.hr> (15.11.2004.)
22. <http://www.podravka.hr> (27.11.2004.)
23. <http://www.voa.gov/misc/croatia/bech246.html> (29.11.2004.)
24. <http://www.kkl.hr> (01.12.2004.)
25. <http://www.catiwelling.hr> (13.12.2004.)
26. <http://www.itouch.com.hr> (14.12.2004.)
27. [http://croatian-business.info/opsirnije.php?novost\\_id=67](http://croatian-business.info/opsirnije.php?novost_id=67) (25.08.2004.)

## **OSTALI IZVORI:**

1. Dopis Lufthanse stranci, 25.03.2004.
2. Reklama iz Wall Street Journal, 8. lipnja 1993, A12

## POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA

### TABLICE:

Tablica 1. Stackelbergova klasifikacija tržišta .....	7
Tablica 2. Tržišni neskladi i koristi .....	22
Tablica 3. Evolucija koncepcija poslovanja .....	39
Tablica 4. Poslovne orijentacije .....	41
Tablica 5. Stara, nova i buduća marketing-koncepcija .....	64
Tablica 6. Smjer djelovanja .....	65
Tablica 7. Marketing-aktivnosti .....	65
Tablica 8. Vremenska dimenzija .....	66
Tablica 9. Kretanje broja nezaposlenih .....	89
Tablica 10. Dobna struktura stanovništva hrvatske .....	102
Tablica 11. Geografska distribucija stanovništva u hrvatskoj prema županijama .....	103
Tablica 12. Broj obitelji prema broju članova u hrvatskoj (u 000) .....	104
Tablica 13. Struktura stanovništva hrvatske prema narodnosti .....	105
Tablica 14. Sadržaj plana marketinga .....	126
Tablica 15. Ciljevi za 2005. godinu – primjer .....	136
Tablica 16. Kriteriji za definiranje tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti .....	146
Tablica 17. Rezultat dobrog i lošeg marketing-planiranja i implementacije .....	155
Tablica 18. Kulturne vrijednosti – vrijednosti vezano za odnose među osobama .....	179
Tablica 19. Kulturne vrijednosti – društvene vrijednosti .....	179
Tablica 20. Kulturne vrijednosti – samousmjeravajuće vrijednosti .....	180
Tablica 21. Društvene klase .....	182
Tablica 22. Faze u životnom ciklusu .....	187
Tablica 23. Specifičnosti poslovnog tržišta .....	211
Tablica 24. Sudionici na poslovnom tržištu republike hrvatske u 2004. ..	215
Tablica 25. Djelatnosti prema NKD .....	216
Tablica 26. Karakteristike kupovne situacije .....	227
Tablica 27. Uloge u procesu kupnje - primjer .....	230
Tablica 28. Dani rada hotela .....	241
Tablica 29. Udjel pojedinih tržišnih segmenata nakon završetka investicije .....	241
Tablica 30. Ostvareni godišnji prihodi prije investicije .....	242
Tablica 31. Struktura gostiju prije investicije .....	243
Tablica 32. Obilježja metode ispitivanja .....	324

## **SHEME:**

Shema 1. Razmjena .....	3
Shema 2. Struktura tržišta .....	9
Shema 3. Odnosi između tržišnog nesklada, funkcija marketinga i koristi .....	17
Shema 4. Proces razmjene .....	30
Shema 5. Interaktivnost dinamike okruženja i poslovnih filozofija i koncepcija poslovanja .....	37
Shema 6. Komponente marketing-koncepcije .....	45
Shema 7. Utjecaji na marketing-koncepciju .....	47
Shema 8. Implementacija marketing koncepcije-model Slater – Narver ....	54
Shema 9. Implementacija marketing-koncepcije .....	55
Shema 10. Odrednice marketing-okruženja .....	82
Shema 11. Dimenzije konkurencije .....	86
Shema 12. Dimenzije ekonomskog okruženja .....	87
Shema 13. Tehnologija - odrednica marketing-okruženja .....	97
Shema 14. Demografija - odrednica marketing-okruženja .....	100
Shema 15. Politika - odrednica marketinga .....	108
Shema 16. Društvo - odrednica marketing-okruženja .....	113
Shema 17. Proces planiranja marketing-aktivnosti .....	125
Shema 18. Analiza situacije .....	131
Shema 19. SWOT-matrica .....	134
Shema 20. SWOT-analiza Erste Bank - Rijeka .....	135
Shema 21. Karakteristike ciljeva .....	137
Shema 22. Vrste ciljeva .....	138
Shema 23. Matrica mogućnosti proizvod/tržište .....	141
Shema 24. Matrica tržišnog rasta i tržišnog udjela .....	145
Shema 25. Matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti .....	147
Shema 26. Organiziranje marketing-aktivnosti .....	151
Shema 27. Protok informacija - tradicionalan i tržišno orijentiran pristup .....	154
Shema 28. Proces marketing-kontrole .....	156
Shema 29. Model "crna kutija" .....	175
Shema 30. Ponašanje potrošača proizvoda široke potrošnje .....	176
Shema 31. Utjecaj vanjskih činitelja na ponašanje potrošača .....	176
Shema 32. Utjecaj unutarnjih činitelja na ponašanje potrošača .....	188
Shema 33. Proces donošenja odluka o kupnji .....	195
Shema 34. Pristup procesu kupnje .....	199
Shema 35. Vrste procesa kupnje .....	200
Shema 36. Proces kupnje .....	221
Shema 37. Proces selekcije tržišta .....	249
Shema 38. Proces segmentacije .....	250
Shema 39. Segmenti prema modelu VALS 2 .....	253



Shema 40. Tržišni i potencijal prodaje (kom. ili kn) .....	240
Shema 41. Nediferencirani marketing-pristup .....	263
Shema 42. Koncentrirani marketing-pristup .....	263
Shema 43. Diferencirani marketing-pristup .....	264
Shema 44. Percepcijska mapa .....	268
Shema 45. Marketing-informacijski sustav .....	288
Shema 46. Interakcija između istraživanja tržišta i marketing- menadžmenta .....	296
Shema 47. Proces istraživanja tržišta .....	299
Shema 48. Metode istraživanja tržišta .....	307
Shema 49. Izbor uzoraka – vrste .....	315

## **GRAFIKONI:**

Grafikon 1. Udio tvrtki koje uvažavaju kriterije zadovoljavanja potrošača u strateškom planiranju .....	50
Grafikon 2. Rast stanovnika na zemlji .....	101
Grafikon 3. Razina planiranja marketing-aktivnosti .....	123
Grafikon 4. Rezultati ankete studentskog zbora EFRI .....	323

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prvi broj Novog Lista .....	5
Slika 2. Autobus tvrtke Autotrans .....	6
Slika 3. Studenti Ekonomskog fakulteta Rijeka .....	6
Slika 4. Dječja obuća tvrtke Ciciban .....	10
Slika 5. Vizija Adris grupe .....	11
Slika 6. Autobusne čekaonice tvrtke Euromodul .....	13
Slika 7. Web stranica tvrtke Neda Senj .....	14
Slika 8. Ponuda tvrtke Našicecement .....	17
Slika 9. Kravate tvrtke Potomac .....	18
Slika 10. Asortian sladoleda tvrtke Ledo .....	18
Slika 11. Kišobrani tvrtke Vis .....	20
Slika 12. Eko otok tvrtke Čistoća .....	20
Slika 13. Logo American Marketing Association .....	24
Slika 14. Prehrambeni artikli na policama .....	26
Slika 15. Poslovna zgrada gospodarskog subjekta .....	27
Slika 16. Dorina čokolada tvrtke Kraš .....	28
Slika 17. Logo tvrtke Elektromaterijal .....	30
Slika 18. Laptop tvrtke Rade Končar .....	31
Slika 19. Web stranica tvrtke image Haddad .....	33
Slika 20. Web stranica tvrtke T-mobile .....	34
Slika 21. Industrijsko postrojenje .....	40
Slika 22. Naftna platforma tvrtke Croscos .....	48
Slika 23. Ulična rasvjeta – Hrvatska Elektroprivreda .....	48
Slika 24. Oprema tvrtke CS .....	49
Slika 25. Kotao tvrtke TPK Nova .....	51
Slika 26. Ljetovanje u organizaciji tvrtke Katarina line .....	62
Slika 27. Web stranica tvrtke Hrvatska Elektroprivreda .....	69
Slika 28. Web stranica tvrtke Ventex .....	70
Slika 29. Poruka tvrtke Energo .....	75
Slika 30. Poruka tvrtke Energo .....	75
Slika 31. Oglas projekta «ključ sigurnosti» tvrtke Energo .....	76
Slika 32. Ambalažirana pitka voda tvrtke Podravka .....	84
Slika 33. Mobilni operater T-mobile .....	85
Slika 34. Mobilni operater Vip .....	85
Slika 35. Prirodne ljepote jadrana .....	91
Slika 36. Betonizirana plaža .....	91
Slika 37. Proizvod vegeta tvrtke Podravka .....	92
Slika 38. Web stranica za elektronsko plaćanje Privredne banke .....	94
Slika 39. Web stranica za elektronsko plaćanje Zagrebačke banke .....	95
Slika 40. Hotel u sklopu tvrtke Liburnija rivijera hoteli .....	95
Slika 41. Plastična ambalaža za pivo tvrtke Zagrebačka pivovara .....	98
Slika 42. Peugeot 407 prodaje se kod tvrtke Kuželka .....	100

Slika 43. Namještaj tvrtke Finvest .....	102
Slika 44. Geografski položaj gorskog kotara .....	103
Slika 45. Logo promotivne kampanje kupujmo hrvatsko .....	107
Slika 46. Punjeno čajno pecivo tvrtke Kraš .....	111
Slika 47. Sprava za vježbanje u ponudi tvrtke Turbosport .....	112
Slika 48. Fitness centar Blue Gym .....	112
Slika 49. Tenisice tvrtke Nike .....	113
Slika 50. Web stranica tvrtke Podravka .....	117
Slika 51. Web stranica Hrvatske vlade .....	118
Slika 52. Logo tvrtke British Airways, Mercedes-Benz, IBM, American Express .....	132
Slika 53. Tehnološki centar tvrtki Alarmautomatika, Ventex, Fastforward, Alarm expres .....	133
Slika 54. Web stranica tvrtke Kraš .....	161
Slika 55. Web stranica tvrtke Pliva .....	162
Slika 56. Proizvodi tvrtke JGL .....	165
Slika 57. Proizvodi tvrtke JGL .....	168
Slika 58. Potrošač nakon kupnje .....	173
Slika 59. Aqua maris uspješni proizvod tvrtke JGL .....	173
Slika 60. Odabiranje odjevnog predmeta .....	174
Slika 61. Izdanja tvrtke Mate .....	180
Slika 62. Terenski vozilo tvrtke Toyota .....	182
Slika 63. Automobil C3 tvrtke Citroen .....	184
Slika 64. Pjevačica Josipa Lisac .....	184
Slika 65. Kartice za bezgotovinsko plaćanje .....	185
Slika 66. Rashladni uređaj tvrtke Panasonic .....	185
Slika 67. Model tvrtke Benetton .....	189
Slika 68. Bezalkoholno piće tvrtke Coca-Cola .....	190
Slika 69. Isticanje "macho" izgleda .....	194
Slika 70. Digitalni fotoaparati tvrtke Canon .....	196
Slika 71. Web stranica tvrtke Mcdonalds .....	204
Slika 72. Web stranica tvrtke Mate .....	205
Slika 73. Ponuda tvrtke Istravinoexport .....	208
Slika 74. Proizvodi od brašna tvrtke PIK Rijeka .....	209
Slika 75. Čipovi ključni element računala .....	210
Slika 76. Novogradnja tvrtke 3. Maj .....	212
Slika 77. Izgradnja potpornih stupova za autocestu .....	213
Slika 78. Logo Grada Rijeke .....	214
Slika 79. Azil za pse .....	215
Slika 80. Proizvodni pogoni Ina rafinerije nafte urinj .....	218
Slika 81. Tvrtka Jlm specijalizirana je za izradu zupčanika .....	218
Slika 82. Tvrtka Protect pruža usluge zaštite osoba i imovine .....	219
Slika 83. Logo tvrtke Teri crotek .....	225
Slika 84. Poslovni prostori Zagrebačkog velesajma .....	226

Slika 85. Web stranica tvrtke Elektromaterijal .....	234
Slika 86. Web stranica tvrtke Istravino .....	235
Slika 87. Plaža hotela Tramontana .....	238
Slika 88. Soba hotela Tramontana .....	240
Slika 89. "cappuccino" omiljeno jutarnje piće .....	248
Slika 90. Pouzdani partner - tvrtka Termag .....	250
Slika 91. Veći gradovi u hrvatskoj .....	252
Slika 92. Croatia airlines partner Lufthanse .....	255
Slika 93. Proizvođač plastične stolarije - tvrtka Moderline .....	257
Slika 94. Prodavač računalne opreme - tvrtka Ri-ing .....	258
Slika 95. Tvrtka JGL .....	264
Slika 96. Pristup netbanking-u tvrtke Erste bank .....	269
Slika 97. Model automobila tvrtke Aflaromeo .....	270
Slika 98. Sigurnost ključna karakteristika tvrtke Volvo .....	270
Slika 99. Tvrtka Ventex .....	271
Slika 100. Web stranica tvrtke Red bull .....	279
Slika 101. Web stranica tvrtka Erste bank .....	280
Slika 102. Tvrtka Alarmautomatika .....	284
Slika 103. Narudžbenica za nabavku tvrtke Grupa .....	289
Slika 104. Dostavnica za proizvode tvrtke Grupa .....	290
Slika 105. Premijer i predsjednik države na skupu ekonomista 2004. ....	291
Slika 106. "kupujmo hrvatsko" uz bar code .....	293
Slika 107. Web stranica tvrtke Renault Hrvatska .....	310
Slika 108. Web stranica tvrtke Saponia .....	311
Slika 109. Izdavač Digital point .....	315
Slika 110. Osobno ispitivanje .....	318
Slika 111. Web stranica tvrtke Puls .....	320
Slika 112. Baza telefonskih brojeva u excelu .....	329
Slika 113. Proizvod tvrtke Belupo .....	333
Slika 114. Lero voćni sokovi tvrtke Istravino .....	334
Slika 115. Web stranica tvrtke Gfk .....	337
Slika 116. Web stranica tvrtke Potomac .....	338

## POPIS GOSPODARSKIH SUBJEKATA S WEB ADRESAMA

1. 3. Maj ( <a href="http://www.3maj.hr">http://www.3maj.hr</a> ) .....	212
2. A.C. Nielsen Company ( <a href="http://www.nielsen.com">http://www.nielsen.com</a> ) .....	285
3. Agrokor ( <a href="http://www.agrokor.hr">http://www.agrokor.hr</a> ) .....	84
4. AKD-Zaštita ( <a href="http://www.akd-zastita.hr">http://www.akd-zastita.hr</a> ) .....	219
5. Alarm automatika ( <a href="http://www.alarmautomatika.com">http://www.alarmautomatika.com</a> ) .....	252, 284
6. Alarm Express ( <a href="http://www.alarmautomatika.com/ax">http://www.alarmautomatika.com/ax</a> ) .....	133
7. American Express ( <a href="http://www.americanexpress.hr">http://www.americanexpress.hr</a> ) .....	198
8. Arpa promet ( <a href="http://www.arpapromet.hr">http://www.arpapromet.hr</a> ) .....	220
9. Atlas ( <a href="http://www.atlas-croatia.com">http://www.atlas-croatia.com</a> ) .....	61
10. Auto centar Kostrena ( <a href="http://www.ackostrena.hr">http://www.ackostrena.hr</a> ) .....	85
11. Autotrans ( <a href="http://www.autotrans.hr">http://www.autotrans.hr</a> ) .....	6
12. Auto Zubak ( <a href="http://www.autozubak.hr">http://www.autozubak.hr</a> ) .....	219
13. Belupo ( <a href="http://www.belupo.hr">http://www.belupo.hr</a> ) .....	132, 333
14. Benetton ( <a href="http://www.benetton.com">http://www.benetton.com</a> ) .....	189
15. Billa ( <a href="http://www.billa.hr">http://www.billa.hr</a> ) .....	107, 293
16. Blue gym ( <a href="http://www.bluegym.hr">http://www.bluegym.hr</a> ) .....	113
17. BMW ( <a href="http://www.bmw.hr">http://www.bmw.hr</a> ) .....	85
18. Borovo ( <a href="http://www.borovo.hr">http://www.borovo.hr</a> ) .....	10
19. Brodogradilište Kraljevica ( <a href="http://www.kraljevica.hb.hr">http://www.kraljevica.hb.hr</a> ) .....	219
20. Canon ( <a href="http://www.canon.hr">http://www.canon.hr</a> ) .....	196
21. CEFTA ( <a href="http://www.cefta.org">http://www.cefta.org</a> ) .....	107
22. Ciciban ( <a href="http://www.ciciban.info">http://www.ciciban.info</a> ) .....	10
23. Citroen ( <a href="http://www.citroen.hr">http://www.citroen.hr</a> ) .....	184
24. Coca-Cola ( <a href="http://www.coca-cola.com">http://www.coca-cola.com</a> ) .....	192
25. Crosco ( <a href="http://www.crosco.hr">http://www.crosco.hr</a> ) .....	48
26. CS Computer System ( <a href="http://www.cs.hr">http://www.cs.hr</a> ) .....	50
27. Cvjećarnica Tea ( <a href="http://www.tea.hr">http://www.tea.hr</a> ) .....	317
28. Čistoća, Rijeka ( <a href="http://www.rijeka.hr">http://www.rijeka.hr</a> ) .....	20
29. Dell ( <a href="http://www.dell.com">http://www.dell.com</a> ) .....	187
30. Digital point ( <a href="http://www.digital.hr">http://www.digital.hr</a> ) .....	315
31. Dior ( <a href="http://www.dior.com">http://www.dior.com</a> ) .....	5
32. DM ( <a href="http://www.dm-drogeriemarkt.hr">http://www.dm-drogeriemarkt.hr</a> ) .....	175, 194
33. Drvenjača ( <a href="http://www.drvenjaca.hr">http://www.drvenjaca.hr</a> ) .....	258
34. Drvoplast ( <a href="http://istra.net/drvoplast">http://istra.net/drvoplast</a> ) .....	102
35. Državni zavod za statistiku ( <a href="http://www.dzs.hr">http://www.dzs.hr</a> ) .....	216, 251, 316
36. EFTA ( <a href="http://www.eftafairtrade.org">http://www.eftafairtrade.org</a> ) .....	107
37. Ekonomski fakultet Rijeka Sveučilišta u Rijeci ( <a href="http://www.efri.hr">http://www.efri.hr</a> ) .....	229, 316
38. Elektromaterijal ( <a href="http://www.elektromaterijal.hr">http://www.elektromaterijal.hr</a> ) ....	6, 30, 213, 219, 234
39. Energo ( <a href="http://www.energo.hr">http://www.energo.hr</a> ) .....	73
40. Erste banka ( <a href="http://www.erstebank.hr">http://www.erstebank.hr</a> ) .....	194, 269, 280

41. Euromodul ( <a href="http://www.euromodul.hr">http://www.euromodul.hr</a> ) .....	13, 139, 148
42. Fast forward ( <a href="http://www.fast-forward.hr">http://www.fast-forward.hr</a> ) .....	133
43. Finvest Corp ( <a href="http://www.finvestcorp.hr">http://www.finvestcorp.hr</a> ) .....	102
44. Fred Perry ( <a href="http://www.fredperry.com">http://www.fredperry.com</a> ) .....	99
45. Gastro Grupa ( <a href="http://www.gastro-grupa.hr">http://www.gastro-grupa.hr</a> ) .....	266
46. General Electric - GE ( <a href="http://www.ge.com/en/">http://www.ge.com/en/</a> ) .....	42
47. Generalturist ( <a href="http://www.generalturist.hr">http://www.generalturist.hr</a> ) .....	61, 102
48. Getro ( <a href="http://www.getro.hr">http://www.getro.hr</a> ) .....	293
49. GfK - Centar za istraživanje tržišta ( <a href="http://www.gfk.hr">http://www.gfk.hr</a> ) .....	293, 337
50. Ghetaldus ( <a href="http://www.ghetaldus.hr">http://www.ghetaldus.hr</a> ) .....	15
51. Gorenje ( <a href="http://www.gorenjegroup.com">http://www.gorenjegroup.com</a> ) .....	6
52. Grad Rijeka ( <a href="http://www.rijeka.hr">http://www.rijeka.hr</a> ) .....	20, 214
53. Gramat ( <a href="http://www.gramat.hr">http://www.gramat.hr</a> ) .....	122
54. Holcim ( <a href="http://www.holcim.com">http://www.holcim.com</a> ) .....	6
55. Honda ( <a href="http://www.honda.hr">http://www.honda.hr</a> ) .....	5
56. Hrvatska elektroprivreda ( <a href="http://www.hep.hr">http://www.hep.hr</a> ) .....	48, 69
57. Hrvatska gospodarska komora ( <a href="http://www.hgk.hr">http://www.hgk.hr</a> ) .....	316
58. Image Haddad ( <a href="http://www.image-haddad.com">http://www.image-haddad.com</a> ) .....	33
59. INA rafinerija nafte ( <a href="http://www.ina.hr">http://www.ina.hr</a> ) .....	6, 83, 129, 218
60. Inferential Focus ( <a href="http://www.inferentialfocus.com">http://www.inferentialfocus.com</a> ) .....	290
61. Iskon ( <a href="http://www.iskon.biz/dsl">http://www.iskon.biz/dsl</a> ) .....	60
62. Istravino ( <a href="http://www.ivex.hr">http://www.ivex.hr</a> ) .....	142, 208, 235, 251, 334
63. Ital-ice ( <a href="http://www.ital-ice.hr">http://www.ital-ice.hr</a> ) .....	261
64. JLG ( <a href="http://www.jlg.hr">http://www.jlg.hr</a> ) .....	149, 173, 265
65. JLM obrt ( <a href="http://www.jlm.hr">http://www.jlm.hr</a> ) .....	218
66. Katarinaline ( <a href="http://www.katarina-line.hr">http://www.katarina-line.hr</a> ) .....	177
67. Kaufland ( <a href="http://www.kaufland.hr/">http://www.kaufland.hr/</a> ) .....	107
68. Konzum ( <a href="http://www.konzum.hr">http://www.konzum.hr</a> ) .....	293
69. Kraš ( <a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a> ) .....	28, 111, 130, 161
70. Kuželka ( <a href="http://www.peugeot.kuzelka.com">http://www.peugeot.kuzelka.com</a> ) .....	85, 100
71. Lacoste ( <a href="http://www.lacoste.com">http://www.lacoste.com</a> ) .....	99
72. Ledo ( <a href="http://www.ledo.hr">http://www.ledo.hr</a> ) .....	18, 259
73. Liburnia Riviera Hoteli ( <a href="http://www.liburnia.hr">http://www.liburnia.hr</a> ) .....	208
74. Lipa Mill ( <a href="http://www.lipamill.hr">http://www.lipamill.hr</a> ) .....	18
75. Lisca ( <a href="http://www.lisca.si">http://www.lisca.si</a> ) .....	17
76. LTH ( <a href="http://www.lth.si">http://www.lth.si</a> ) .....	6
77. Lura ( <a href="http://www.lura.hr">http://www.lura.hr</a> ) .....	129, 192
78. Magros ( <a href="http://www.magros.com">http://www.magros.com</a> ) .....	213
79. Marintekst ( <a href="http://www.marintekst.com">http://www.marintekst.com</a> ) .....	102
80. Mate ( <a href="http://www.mate.hr">http://www.mate.hr</a> ) .....	181, 205
81. Mazda ( <a href="http://www.mazda.hr">http://www.mazda.hr</a> ) .....	189
82. McDonald's ( <a href="http://www.mcdonalds.hr">http://www.mcdonalds.hr</a> ) .....	204
83. Mercedes ( <a href="http://www.euoline.hr">http://www.euoline.hr</a> ) .....	85
84. MGK – Pack ( <a href="http://www.mgk-pack.com">http://www.mgk-pack.com</a> ) .....	305

85. Modernline ( <a href="http://www.moderline.hr">http://www.moderline.hr</a> ) .....	257
86. Nacional ( <a href="http://www.nacional.hr">http://www.nacional.hr</a> ) .....	94
87. Našice cement ( <a href="http://www.nasicecement.hr">http://www.nasicecement.hr</a> ) .....	17
88. Neckermanu ( <a href="http://www.neckerman.com">http://www.neckerman.com</a> ) .....	185
89. Neda Senj ( <a href="http://www.neda-senj.hr">http://www.neda-senj.hr</a> ) .....	15
90. Nike ( <a href="http://www.nike.com">http://www.nike.com</a> ) .....	113, 191
91. OMV Istrabenz ( <a href="http://www.omvistrabenz.hr">http://www.omvistrabenz.hr</a> ) .....	83
92. OPEC-a ( <a href="http://www.opec.org">http://www.opec.org</a> ) .....	12
93. Panasonic ( <a href="http://www.panasonic.hr">http://www.panasonic.hr</a> ) .....	196
94. Patek Philippe ( <a href="http://www.patek.com">http://www.patek.com</a> ) .....	191
95. Pepsi Cola ( <a href="http://www.pepsi.com">http://www.pepsi.com</a> ) .....	192
96. PIK Vinkovci ( <a href="http://www.pik-vinkovci.hr">http://www.pik-vinkovci.hr</a> ) .....	210
97. PIK Vrbovec ( <a href="http://www.pik-vrbovec.hr">http://www.pik-vrbovec.hr</a> ) .....	263
98. Pliva ( <a href="http://www.pliva.com">http://www.pliva.com</a> ) .....	127, 162
99. Plodine ( <a href="http://www.plodine.hr">http://www.plodine.hr</a> ) .....	130
100. Podravka ( <a href="http://www.podravka.hr">http://www.podravka.hr</a> ) .....	84, 117, 269
101. Poslovni forum ( <a href="http://www.poslovniforum.hr">http://www.poslovniforum.hr</a> ) .....	259
102. Potomac ( <a href="http://www.croata.hr">http://www.croata.hr</a> ) .....	18, 338
103. Prehrambeno industrijski kombinat -	
104. PIK ( <a href="http://www.pikrijecka.hr">http://www.pikrijecka.hr</a> ) .....	140, 210
105. Privredna banka Zagreb ( <a href="http://www.pbz.hr">http://www.pbz.hr</a> ) .....	95, 107
106. Privredni vjesnik ( <a href="http://www.privredni-vjesnik.hr">http://www.privredni-vjesnik.hr</a> ) .....	87, 291
107. Jelen, industrija obuće ( <a href="http://www.jelen.com">http://www.jelen.com</a> ) .....	10
108. Protect ( <a href="http://www.multilink.hr/protect">http://www.multilink.hr/protect</a> ) .....	219
109. Rade Končar ( <a href="http://www.koncar.hr">http://www.koncar.hr</a> ) .....	19, 31, 213
110. Radnik ( <a href="http://www.radnik.hr">http://www.radnik.hr</a> ) .....	317
111. Red Bull ( <a href="http://www.redbullcroatia.com">http://www.redbullcroatia.com</a> ) .....	279
112. Renault Nissan Hrvatska ( <a href="http://www.renault.hr">http://www.renault.hr</a> ) .....	85, 310, 334
113. Restoran Kukuriku ( <a href="http://www.kukuriku.hr">http://www.kukuriku.hr</a> ) .....	266
114. Ri Ing ( <a href="http://www.riing.hr">http://www.riing.hr</a> ) .....	258
115. Rijekapromet ( <a href="http://www.rijekapromet.hr">http://www.rijekapromet.hr</a> ) .....	317
116. Saponija ( <a href="http://www.saponia.hr">http://www.saponia.hr</a> ) .....	5, 311
117. Saturo ( <a href="http://www.saturo.hr">http://www.saturo.hr</a> ) .....	114
118. Slobodna Dalmacija ( <a href="http://www.slobodnadalmacija.com">http://www.slobodnadalmacija.com</a> ) .....	94
119. Sloga ( <a href="http://www.sloga.hr">http://www.sloga.hr</a> ) .....	264
120. Sokol Marić ( <a href="http://www.sokol-maric.hr">http://www.sokol-maric.hr</a> ) .....	219
121. Škoda ( <a href="http://www.skoda.com.hr">http://www.skoda.com.hr</a> ) .....	85
122. TDR - Tvornica duhana Rovinj ( <a href="http://www.adris.hr">http://www.adris.hr</a> ) .....	11, 129, 148
123. Tenis-klub Kvarner ( <a href="http://www.tkk.hr">http://www.tkk.hr</a> ) .....	183
124. Teri Crotek ( <a href="http://www.teri-crotek.com">http://www.teri-crotek.com</a> ) .....	212, 225
125. Termag ( <a href="http://www.termag.hr">http://www.termag.hr</a> ) .....	250, 266
126. T-Mobile Hrvatska ( <a href="http://www.t-mobile.hr">http://www.t-mobile.hr</a> ) .....	34, 85
127. Toping ( <a href="http://toping.hr">http://toping.hr</a> ) .....	10
128. Toyota ( <a href="http://www.toyota.hr">http://www.toyota.hr</a> ) .....	183

129. TPK NOVA ( <a href="http://www.tpk-nova.hr">http://www.tpk-nova.hr</a> ) .....	51
130. Trend Letter ( <a href="http://www.trendletter.com">http://www.trendletter.com</a> ) .....	291
131. Udruga za zaštitu životinja Spas ( <a href="http://www.spas.hr">http://www.spas.hr</a> ) .....	214
132. Valek ( <a href="http://www.cipele-valek.hr">http://www.cipele-valek.hr</a> ) .....	10
133. Večernji list ( <a href="http://www.vecernji-list.hr">http://www.vecernji-list.hr</a> ) .....	5
134. Ventex ( <a href="http://www.ventex.hr">http://www.ventex.hr</a> ) .....	58, 70, 133, 271
135. Vindija ( <a href="http://www.vindija.hr">http://www.vindija.hr</a> ) .....	98
136. VIPnet ( <a href="http://www.vip.hr">http://www.vip.hr</a> ) .....	85
137. Vis K&G ( <a href="http://www.vis-kig.hr">http://www.vis-kig.hr</a> ) .....	20
138. Vjesnik ( <a href="http://www.vjesnik.hr">http://www.vjesnik.hr</a> ) .....	5
139. Volkswagen ( <a href="http://www.volkswagen.com.hr">http://www.volkswagen.com.hr</a> ) .....	191
140. Volvo ( <a href="http://cvb.hr">http://cvb.hr</a> ) .....	5
141. WTO ( <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a> ) .....	107
142. Zagrebačka banka ( <a href="http://www.zaba.hr">http://www.zaba.hr</a> ) 95, 107, .....	268
143. Zagrebačka pivovara ( <a href="http://www.ozujsko.com">http://www.ozujsko.com</a> ) .....	98
144. Zagrebački velesajam ( <a href="http://www.zv.hr">http://www.zv.hr</a> ) .....	26
145. ZAMP (Zaštita autorskih muzičkih prava) - ( <a href="http://www.zamp.hr">http://www.zamp.hr</a> ) .	110
146. Zvijezda ( <a href="http://www.zvijezda.hr">http://www.zvijezda.hr</a> ) .....	128



## KAZALO POJMOVA

- aktivnost istraživanja tržišta: 293
  - kategorije 294
- aktualizator 253
- alternativne strategije za eksploataciju 296
- analiza ciklusa 276
- analiza konkurencije 83
- analiza prodaje 157
- analiza situacije 131
- analiza slučajnih događaja 276
- analiza strategije 85
- analiza trenda 276
- analiza troškova marketinga 157
- analiza tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti 144
- analiza tržišnog rasta i udjela 144
- analiza vremenskih serija 276
- autoritativne prepreke 12
- baza podataka 288
- BCG matrica 144
- BCG portfolio analiza 146
- bilateralni monopol 7
- bilateralni oligopol 7
- briga za društvo (utjecaj) 47
- briga za okoliš 115
- broj stanovnika 101
- brzina usvajanja inovacije 97
- budućnost marketing-koncepcije 64
- CAPI 321
- CATI 306, 320
- cijena 223
- ciklus obiteljskog života 186
- cilj: 136
  - kvantitativni 137
  - kvalitativni 137
  - vrste 138
  - karakteristike 137
- ciljevi orijentirani na prodaju 138
- ciljevi orijentirani na proizvod 139
- crna kutija: 174
  - model "crne kutije" (input, output) 175
  - vanjski činitelji 174
  - unutarnji činitelji 174
- davanje ovlasti djelatnicima 152
- definiranje problema: 299, 300
  - komponente 300
- definiranje segmenta 248
- delphi metoda 273
- demografska segmentacija 251
- demografska varijabla 251
- demografsko okruženje: 99
  - dimenzija 100
- diferencirani marketing-pristup 262, 264
- diferenciranje proizvoda 13
- dimenzija demografskog okruženja 100
- dimenzija ekonomskog okruženja 93
- dimenzija konkurencije 86
- dinamika okruženja 37
- diskrecijski prihod 90
- djelatnost poslovnog kupca 257
- dobna struktura 102
- dostupnost segmenta 248
- društvene potrebe 191
- društveni sloj: 181
  - kriteriji 181

društveni trend 115  
 društveni utjecaji 180  
 društveno okruženje 112  
 državna uprava, lokalna i regionalna samouprava 213  
 dugoročni odnos 58  
 dugoročni poslovni odnosi 225  
 efekt akceleracije 210  
 efikasnost tvrtke 11  
 ekonomija obujma 11  
 ekonomsko okruženje (promjene): 86  
     dimenzija 87  
 eksperiment na terenu 334  
 eksperiment u laboratoriju 334  
 eksperimentalna metoda 333  
 eksperimentalno učenje 192  
 eksplorativno istraživanje *vidi*  
 prethodno istraživanje  
 ekstenzivan pristup procesu kupnje 199  
 eksterni ili vanjski podaci 290  
 ekstrapolacija trenda 275  
 elektroničko promatranje 317  
 empowerment 153  
 etičnost 48  
 etničke grupe 104  
 filozofija poslovanja 37  
 finansijske prepreke 12  
 financiranje poslovanja 133  
 fiziološke potrebe 190  
 fragmentacija tržišta 247  
 fragmentirano tržište 15, 173  
 funkcija podrške 20  
 funkcija transakcije 19  
 funkcije marketinga *vidi* marketing  
 funkcionalna organizacija 151  
 GE matrica: 146  
     kriteriji za definiranje 146  
 generaliziranje poticaja 192  
 geografska segmentacija 252  
 geografska varijabla 251  
 godišnja kontrola 159  
 gospodarski i drugi subjekt 3  
 grupni uzorak 300  
 heterogeno tržište 247  
 hijerarhija potreba 190  
 hipoteza istraživanja: 302  
     testiranje 303  
 homogeno tržište 247  
 imidž 265  
 implementacija marketing- aktivnosti 150  
 implementacija strategije 298  
 implementacije marketing-koncepcije 52  
 individualizirana kupnja 209  
 inercija 201  
 inflacija 90  
 informacije s tržišta 184  
 informacijski nesklad 17  
 inicijator kupnje 228  
 inovacija: 96  
     vezana za proizvod 96  
     vezana za proces stvaranja proizvoda 96  
     brzina usvajanja 97  
     značajke 97  
 inoviranje 52  
 intelektualni kapital 133  
 interakcija između istraživanja tržišta i marketing- menadžmenta 296

interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju): 227  
    uloge 228  
interne evidencije gospodarskih i drugih subjekata 315  
iskusitelj 254  
ispitivanje dopisnim putem: 321  
    vrste 321  
ispitivanje namjera potrošača 274  
ispitivanje telefonom 319  
ispravke marketing-aktivnosti 158  
ispunitelj 254  
istraživač 304  
istraživanje istraživanja 300  
istraživanje na terenu 314  
istraživanje tržišta: 284, 292  
    aktivnost 293  
    interakcija s MIS-om 296  
    rezultati 297  
    proces 298, 299  
    hipoteza 302  
    plan 303  
istraživanje za stolom 314  
izbor proizvoda i dobavljača 223  
izbor uzorka 327  
izgradnja pozitivnog stava 193  
izvan dometa konkurencije (pozicioniranje) 266  
izvedena (derivirana) potražnja 210  
izviđajno istraživanje *vidi* prethodno istraživanje  
izvori prepreka *vidi* tržište  
jaki poslovi u koje treba investirati 147  
jedinstvena prednost 83  
jednostavni slučajni uzorak 328  
karakteristike interdisciplinarne "ad hoc" skupine za nabavu (kupnju) 227  
karakteristike misije 128  
karakteristike potrošača proizvoda široke potrošnje 174  
kategorije aktivnosti istraživanja 294  
komercijalni izvori podataka 316  
komuniciranje s ispitanicima faksom 322  
komuniciranje s ispitanicima internetom 322  
komuniciranje s ispitanicima poštom 322  
koncentracija gospodarskih aktivnosti 256  
koncentrirani marketing-pristup 263  
Konceptija poslovanja: 37  
    proizvodna 38  
    proizvoda 38  
    prodaje 38  
    marketing 38  
    društveni marketing 38  
koncept koristi 27  
konceptualno učenje 192  
konkurencija:  
    perfektna 8  
    imperfektna 8  
    dimenzija 86  
    analiza 83  
konkurenti:  
    novi 11  
    potencijalni 11  
konkurentska prednost 122  
kontrola efikasnosti 157  
kontrola marketing-aktivnosti: 155  
    proces 156  
kontrola profitabilnosti 159  
kontrola uspješnosti 159  
kontrolor tijeka informacija 229  
konzumerizam 48

konjunktorna kretanja: 87  
     faze 87  
 koordinacija marketing-aktivnosti 150  
 korektivne marketing-aktivnosti 158  
 korelacija trenda 275  
 korisnik 229  
 koristi (stvorene koristi): 17  
     oblik 21  
     mjesto 21  
     vrijeme 21  
     vlasništvo 21  
 krava muzara 145  
 kriteriji za definiranje tržišne  
 atraktivnosti i poslovne jakosti 146  
 kultura 132  
 kultura potrošača 177  
 kulturne vrijednosti 179  
 kulturni trend 115  
 kulturno okruženje 112  
 kupac:  
     spremnost 4  
     mogućnost 4  
     potrebe 5  
 kupci (sudionici) na poslovnom tržištu:  
     vrste 211  
     temeljni ciljevi 211  
     posebni ciljevi 212  
 kupovna situacija: 224  
     karakteristike 226  
 kupovna snaga potrošača 177  
 kvalitativne metode predviđanja  
 prodaje 272  
 kvaliteta 51  
 kvaliteta (utjecaj) 51  
 kvantitativne metode predviđanja  
 prodaje 274  
 kvazimonopol 7  
 kvazimonopson 7  
 kvotni uzorak 332  
 logistička funkcija 20  
 logo 132  
 lokacija poslovnog kupca 256  
 makro-okruženje 122  
 marka proizvoda 265  
 marketing audit 157  
 marketing odnosa, ili relationship  
 marketing: 56, 57  
     vanjski potrošač 57  
     interni potrošač 57  
 marketing: 19, 22  
     sastavnice 22, 26  
     funkcije 19  
     filozofija 37  
 marketing-aktivnost: 65  
     implementacija 150  
     koordinacija 150  
     kontrola 155, 158, 159  
     organiziranje 151  
     planiranje 122, 124  
 marketing-cilj 136  
 marketing-informacijski sustav (MIS):  
 286  
     svrha 286  
     interakcija s istraživanjem  
     tržišta 296  
 marketing-koncepcija: 42, 44  
     komponente 45  
     kritika 46  
     utjecaji 47  
     budućnost 64  
     implementacija 52  
 marketing-mogućnosti 295  
 marketing-okruženje: 81  
     odrednica 82  
 marketing-plan 125

marketing-plan: 125  
     strateški 123  
     taktički 123  
     operativni 124

marketing-problemi 295

marketing-strategija: 140  
     oblikovanje 140  
     penetracija 142  
     razvoj tržišta 142  
     razvoj novog proizvoda 143  
     diverzifikacije 143  
     rizičnost 143

matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti 146

matrica tržišnog rasta i udjela 144

matrična organizacija marketing-aktivnosti 151, 152

međunarodno ekonomsko okruženje 92

metoda ispitivanja 318

metoda promatranja 316

metode istraživanja tržišta 307

MIS *vidi* marketing-informacijski sustav

misija poslovanja: 126  
     karakteristike 128  
     oblik prezentiranja 130

mišljenje prodajne sile 273

mišljenje stručnjaka 273

model ponašanja potrošača proizvoda široke potrošnje: 176  
     vanjski činitelji 176  
     unutranji činitelji 188

moderna poslovna orijentacija: 39  
     stvaranje ponude 40  
     plasman ponude 40  
     zadovoljavanje potrošača 41

modificirana kupnja 225

modifikacija: 158  
     standarda kontrole 158

marketing-miksa 158  
 strategije marketinga i organizacije marketing-aktivnosti 158

monitoring 295

monopol 7

monopson 7

motiv 190

motivacija 190

motiviranje djelatnika 153

mrežni marketing: 61  
     interni mrežni marketing 62  
     eksterni mrežni marketing 62

mrežni pristup 63

mučenik 254

nacionalna klasifikacija djelatnosti 215

nacionalne manjine 104

namjerni uzorak 331

neatraktivni poslovi 147

nediferencirani marketing-pristup 262

neelastična potražnja 210

neprofitni subjekti 214

nereprezentativan uzorak 331

nesklad u količinama 18

nesklad u vlasništvu 18

nesklad u vrednovanju 18

nesklad u vremenu 17

nesklad vezan za neravnomjernost u prodajnom programu 19

neskladi na tržištu *vidi* tržište

nestrukturirana (otvorena) pitanja 326

nezadovoljan potrošač 198

nezadovoljstvo potrošača 59

nova konkurentska osnova 13

nova kupnja 226

obitelji kao referentna skupina 183  
 oblik prezentiranja misije 130  
 oblikovanje marketing- strategije 140  
 oblikovanje upitnika 325  
 obrada podataka 306  
 ocjena alternativa 222  
 ocjena proizvoda i dobavljača na  
 poslovnom tržištu:  
     kriteriji 222  
 odabir ciljnog tržišta 262  
 odani potrošač 58  
 odluka o kupnji: 195  
     proces 194  
 odluka o ulazu na tržište *vidi* tržište  
 odnos potrošač – dobavljač 60  
 odnos prodavač – potrošač 58  
 odnos s dobavljačima 60  
 ograničeno donošenje odluka 200  
 oligopol 7  
 oligopson 7  
 oporezivanje dohotka 177  
 oprema 218  
 organizacija prema tržištu  
 (potrošačima) 151  
 organizacija voditelja proizvoda 151,  
 152  
 organiziranje marketing-aktivnosti:  
     vrste 151  
 osoba koja donosi odluku 229  
 osoba koja kupuje 229  
 osobne karakteristike potrošača 185  
 osobno ispitivanje 318  
 osobno promatranje 317  
 osobnost 193  
 ostatak dohotka 177  
 pas 145  
 percepcija 189  
 percepcija potrošača 267  
 percepcijska mapa 267  
 pilot studija 302  
 plan istraživanja tržišta 303  
 planiranje marketing-aktivnosti: 122  
     process 124  
 plasiranje problema istraživanja u  
 kontekst okruženja 301  
 plasman ponude 40  
 podaci dobiveni istraživanjem tržišta  
 292  
 podaci iz okruženja koji se prate 290  
 podaci koji se registriraju u  
 gospodarskim i drugim subjektima 288  
 podaci:  
     primarni 304  
     sekundarni 302, 305, 306  
     vrste 287  
 politička odluka 106  
 ponašanje potrošača 174, 176  
 ponuda 3  
 populacija 327  
 portfolio analiza: 143  
     analiza tržišnog rasta i udjela  
     144  
     analiza tržišne atraktivnosti i  
 poslovne jakosti 144  
 posebni ciljevi za kupce na poslovnom  
 tržištu 212  
 poslovi koji su srednje atraktivni 147  
 poslovna orijentacija 41  
 poslovne usluge 219  
 poslovno tržište: 208  
     specifičnosti 208  
     vrste proizvoda 218

proces kupnje 220  
 postizatelj 254  
 postkupovna ocjena 223  
 postkupovna reakcija 198  
 postprodajne usluge 223  
 potencijal prodaje 260  
 potencijalni potrošači 247  
 poticaj ili stimulacija 189  
 potpuna konkurencija 7  
 potražnja na poslovnom tržištu 210  
 potreba za poštovanjem 191  
 potrošač proizvoda široke potrošnje: 173
 

- ponašanje 174
- spoznavanje 174
- karakteristike 174
- model 176

 potrošač: 3, 28
 

- odanost 58
- zadržavanje postojećih 59
- nezadovoljstvo 59
- reakcija 201, 249
- potencijalni 247

 potrošači vjerni marki proizvoda 193  
 povijesna metoda 315  
 pozicioniranje korištenjem asocijacije 270  
 pozicioniranje prema koristima koje pruža proizvod 269  
 pozicioniranje prema korištenju proizvoda 269  
 pozicioniranje prema potrošačima 269  
 pozicioniranje prema razlikama u proizvodu 268  
 pozicioniranje suprotno čitavoj kategoriji proizvoda 270  
 pozicioniranje suprotstavljanjem određenom konkurentu 269  
 pozicioniranje: 265
 

- način 266

 praćenje rezultata 297  
 pravno okruženje 109  
 predviđanje prodaje: 271
 

- pristup "odozgo dolje" 272
- pristup "odozdo gore" 272
- kvalitativna metoda 272
- kvantitativna metoda 274

 prepoznavanje potreba 221  
 prepreke ulaska *vidi* tržište  
 prethodno (izviđajno ili eksplorativno) istraživanje 301  
 prezentiranje rezultata istraživanja 307  
 prigodni uzorak 331  
 prihod obitelji 90  
 prijatnje 81  
 prikupljanje podataka 304  
 prilagođavanje strategije 297  
 primarni podaci 304  
 priroda izvora podataka 304  
 prirodni resursi 91  
 pristup pozicioniranja 268  
 problem istraživanja 314  
 proces donošenja odluke o kupnji 194  
 proces ili sustav aktivnosti 28  
 proces istraživanja tržišta 298  
 proces kupnje na poslovnom tržištu: 220
 

- faze 220

 proces planiranja marketing-aktivnosti 124  
 proces selekcije tržišta 265  
 procjena alternativa 197  
 procjena konkurencije 260  
 procjena prodaje 259  
 procjena troškova 261

prodajni potencijal segmenta 248  
 prodavač 3, 27  
 proizvodi za preprodaju 219  
 proizvodni/uslužni gospodarski subjekti 212  
 propis 111  
 prosječna visina dohotka 177  
 prostorni nesklad 17  
 protok informacija: 153  
     smjerovi (okomit i vodoravan) 153  
 psihografske varijable 252  
 računalna tehnologija 320  
 raspoloživost resursa 91  
 razina (ne)zaposlenosti 89  
 razina koncentracije na tržištu *vidi* tržište  
 razine korištenja proizvoda 254  
 razine planiranja 123  
 razina složenosti odluke o kupnji 199  
 razina vjernosti prema određenoj marki proizvoda 255  
 različito od konkurencije (pozicioniranje) 266  
 razmjena: 27, 29  
     proces 3  
     uvjeti razmjene 30  
 reakcija potrošača 201  
 reakcija segmenta 249  
 reciprocitet kupnje 209  
 redovne potrepštine 219  
 referentne skupine: 183  
     utjecaj 183  
     obitelj 183  
     vrste 183  
 regionalno grupiranje (proces) 107  
 regresijska analiza 275  
 relacije između prodavača i kupca 209  
 relationship marketing *vidi* marketing odnosa  
 repozicioniranje 270  
 reprezentativni uzorci 328  
 repromaterijal 218  
 rezervni dijelovi 219  
 rezultati istraživanja tržišta 297  
 rizična strategija 143  
 rutinirani pristup procesu kupnje 199  
 sadržajna misija 132  
 samoaktualizacija 191  
 segmentacija tržišta: 249  
     varijabla 250  
 sekundarni podaci: 302, 305  
     eksterni 306  
     interni 306  
 selekcija i izbor strategija 297  
 selektivna iskrivljenost 189  
 selektivna pozornost 189  
 selektivno zadržavanje 189  
 sezonska analize 276  
 sigurnost (potreba) 191  
 sirovine 218  
 skeniranje 294  
 slično kao konkurencija (pozicioniranje) 266  
 složeno donošenje odluka 200  
 smanjivanje rizika 294  
 smjer djelovanja 64  
 snaga iz okruženja 81  
 specificiranje ciljeva istraživanja 300  
 specifičnosti nabave na poslovnom tržištu 208



specijalizirano tržište 14  
 spol 186  
 spoznati potrošače 174  
 standard 108  
 standardizirani pristup u procesu kupnje 209  
 status 182  
 status društvene skupine 178  
 statusni simbol 183  
 stavovi potrošača 114  
 stil života 187  
 strategija ciljnog tržišta  
 strategija distribucije 149  
 strategija diverzifikacije 143  
 strategija marketing-miksa 149  
 strategija nastupa na čitavom tržištu 148  
 strategija nastupa na jednom segmentu 148  
 strategija nastupa na više segmenata 148  
 strategija penetracije 142  
 strategija proizvoda 149  
 strategija promocije 149  
 strategija razvoja novog proizvoda 143  
 strategija razvoja tržišta 142  
 strategija utvrđivanja cijena 149  
 strateška kontrola 159  
 strateška marketing-koncepcija 49  
 strateški pristup 141  
 strateški prozor 141  
 strateško planiranje (utjecaj) 49  
 stratificirani uzorak 329  
 struktura domaćinstva 103  
 strukturirana (zatvorena) pitanja 326  
 stvaranje ponude 40  
 stvaratelj 254  
 supkultura 178  
 sustavni uzorak 330  
 SWOT-analiza: 134  
     interni činitelji 131  
     vanjski činitelji 133, 176  
 tarifa 108  
 tehnologija 96  
 tehnološke promjene 93  
 temeljni ciljevi za kupce na poslovnom tržištu 211  
 teorija motivacije 190  
 testiranje alternativne strategije 296  
 testiranje hipoteze 303  
 testiranje tržišta 274  
 težitelj 254  
 tradicionalni marketing 56  
 transakcijski pristup 63  
 traženje informacija: 196, 222  
     interno traženje informacija 196  
     eksterno traženje informacija 196  
 trendovi u okruženju 292  
 trendovi življenja 112  
 trgovački gospodarski subjekti 212  
 tržišna orijentacija 54  
 tržišni potencijal 259  
 tržišni segment: 249  
     karakteristike 249  
 tržišno orijentirani ciljevi 139  
 tržišno orijentirani proces 13  
 tržišta orijentirana na količine 15  
 tržište potrošača 5  
 tržište proizvoda široke potrošnje: 173

potrošači 28  
 tržište trgovine 6  
 tržište ustanova 6  
 tržište: 3  
     ponuda 3, 26  
     potražnja 3  
     tipologija 7  
     vrste 171  
     klasifikacija 7  
     struktura 9  
     razina koncentracije 9  
     uvjeti ulaska 11  
     prepreke ulaska 11  
     izvori prepreka odluka o ulasku  
     11  
     neskladi 16  
     homogeno 247  
     heterogeno 247  
 učenje: 192  
     proces 191  
     vrste 192  
 udruge 214  
 uloga u društvu 180  
 umjeren pristup procesu kupnje 199  
 umrežavanje 61  
 uočavanje problema 195  
 upitnik 325  
 upotreba proizvoda kao varijabla za  
 segmentaciju 258  
 upravljanje kvalitetom 51  
 usporedba osnovnih mjera kontrole s  
 ostvarenim rezultatima 157  
 ustanove 214  
 utjecaji referentne skupine 183  
 utjecajna osoba 229  
 utvrđivanje populacije 301  
 utvrđivanje standarda kontrole 156  
 uvjeti ulaska *vidi* tržište  
 uvozne kvote 108  
 uzorak: 327  
     vrste 328  
 VALS 2 253  
 varijabla koristi 255  
 varijable ponašanja 254  
 varijabla za segmentaciju:  
     tržište krajnje potrošnje 250  
     tržište poslovne potrošnje 256  
 veličina poslovnih kupaca 258  
 vjernici 256  
 vjernost marki 200  
 vjerovanje 192  
 voditelj mišljenja 183  
 voditelj proizvoda 152  
 vrednovanje segmenata 259  
 vremenska dimenzija 65  
 vrijednosni sustav 114  
 vrsta informacija na poslovnom tržištu:  
 222  
     karakteristike proizvoda 222  
     potencijalni dobavljači 222  
     ponude 222  
 vrste procesa kupnje 199  
 vrste proizvoda na poslovnom tržištu,  
 218  
 vrste sudionika na poslovnom tržištu,  
 211  
 zadovoljan potrošač 198  
 zadovoljavanje potrošača 41  
 zadržavanje postojećih potrošača 59  
 zanimanje 187  
 zvijezde 145  
 životna dob 186  
 životni ciklus osoba 186  
 životni stil 114, 253

## BILJEŠKA O AUTORU



Prof. dr. sc. Bruno Grbac

grbac@efri.hr

<http://oliver.efri.hr/~grbac>

+385 (0)51 355 111

Bruno Grbac profesor je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođen je u Rijeci 1949. godine. Diplomirao je i magistrirao na Ekonomskom fakultetu Rijeka. Doktorirao iz područja marketinga 1991. godine.

Radio je na poslovima analitičara tržišta u riječkoj “Luci” i kao suradnik u državnoj upravi. Bio je član Nadzornog odbora tvrtke “Istravino” kao predstavnik Ministarstva poljoprivrede i šumarstva Republike Hrvatske, te član i predsjednik Nadzornog odbora tvrtke “Liburnija riviera hoteli” kao predstavnik Hrvatskog fonda za privatizaciju.

Boravio u više navrata u inozemstvu u svrhu obavljanja znanstvenih istraživanja. Dobitnik je Fulbrightove nagrade koju je koristio 1996 godine na John Carroll University, (SAD).

Prof. dr. sc. Bruno Grbac svoj znanstveni interes koncentrirao je na izučavanje mikro i makro trendova u marketing-okruženju, na istraživanje interaktivnosti procesa tranzicije, te operacionalizaciji tržišne orijentacije gospodarskih i drugih subjekata. Voditelj je i istraživač na međunarodnim znanstvenim projektima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Rezultate istraživanja objavljivao je u znanstvenim časopisima Journal of Public Policy & Marketing, Industrial Marketing Management, Journal of Marketing Theory and Practice, Journal of Small Business Management, Journal of East-West Business, Journal of Managerial Issues, South East European Monitor, Nord East, Gospodarska revija, Tržište, gospodarstvo Istre, Pomorski Zbornik i Zbornik Ekonomskog fakulteta Rijeka.

Sudionik je više desetaka međunarodnih znanstvenih skupova, inicijator i organizator okupljanja znanstvenika i stručnjaka iz područja marketinga na skupovima pod nazivom “Marketing and Development” i “Marketing forum”.

Bio je višegodišnji dopredsjednik CROMAR - Zajednice udruga za marketing Hrvatske, i predsjednik Društva za marketing Rijeka, te član uređivačkog odbora znanstvenog časopisa Tržište.

Član je AMA – Macromarketing Special Interest Group, The Academy of Marketing Science, CROMAR- Zajednice udruga za marketing Hrvatske i Društva ekonomista Hrvatske.



## IZ RECENZIJA

U Republici Hrvatskoj tek u najnovije vrijeme postoje neka druga djela sličnog sadržaja, međutim po svojem pristupu koji je izvornog karaktera, ovo se djelo razlikuje u odnosu na njih.

Originalni znanstveni pristup i primijenjena znanstvena metodologija autora govore u potpunosti u prilog da je riječ o znanstvenoj knjizi koja istodobno može poslužiti i kao udžbenik.

Važno je istaknuti, osim što je pristup autora problematici na potrebnoj znanstvenoj, on je, što je u ovom slučaju i bitnije, na razmjerno visokoj praktičnoj razini, jer je u prilogu predstavljeno i niz zanimljivih poslovnih slučajeva koji čitateljima praktičarima mogu poslužiti kao misao vodilja prilikom implementacije marketinga u svakodnevnu praksu.

Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku

Autor ispravno ukazuje da se gospodarskim i drugim subjektima nameće nova paradigma djelovanja na tržištu, i to poslovanje koje se usredotočuje na potrošača, koje je usmjereno globalno, poslovanje koje je postavljeno fleksibilno prema stvaranju i plasiranju proizvoda, usluga i ideja te poslovanje koje isporučuje superiornije vrijednosti u odnosu na konkurente. Djelo po svojoj tematici, originalnosti, kompoziciji, metodi i kvaliteti zadovoljava kriteriji sveučilišnog udžbenika, ali i kao znanstvena knjiga od posebne je vrijednosti za marketing stručnjake u gospodarskim i drugim subjektima. Uočljiva je argumentacija pojedinih postavki s primjerima iz hrvatske gospodarske prakse.

U izlaganju tematike marketinga dolazi do izražaja autorovo iskustvo, znanje i sposobnost kritičkog prihvaćanja i elaboracije tuđih stavova te izvođenje vlastitih stavova i zaključaka.

Dr. sc. Muris Čičić, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu

ISBN 953-6148-42-0



9 789536 148424