

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

**Iva Žumberac**

**ZAVRŠNI RAD**  
**PLAN MARKETINGA I SPECIFIČNOSTI IZRADE PLANA**  
**MARKETINGA**

Zagreb, 2016.

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

**PLAN MARKETINGA I SPECIFIČNOSTI IZRADE PLANA MARKETINGA**

Ime i prezime studenta: Iva Žumberac

Matični broj studenta: 346/12-R

Mentor: Dr. sc. Ivica Voloder, predavač

Zagreb, 2016.

## ZAHVALA

*Zahvaljujem se prof. dr. sc. Ivici Voloderu na mentorstvu, savjetima, velikodušnoj pomoći te stručnom vođenju kroz proces izrade završnog rada „Plan marketinga i specifičnosti izrade plana marketinga“.*

*Također se zahvaljujem svojoj obitelji koja mi je pružila mogućnost studiranja, koja je za mene imala mnogo razumijevanja i pružala mnogo podrške tijekom cijelog studiranja.*

*Veliko hvala svim profesorima koji su me mnogo toga naučili i mojim kolegama s kojima je studiranje bilo vrlo zabavno.*

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je plan marketinga i specifičnosti izrade plana marketinga. U sljedećih nekoliko poglavlja, biti će obuhvaćeno nekoliko glavnih cjelina koje čine ovaj rad. Prvi dio sastojat će se od uvoda u problematiku rada, gdje će se objasniti važni pojmovi vezani uz marketing. Drugi i najvažniji dio obuhvatit će planiranje i samu izradu plana marketinga, i objasniti će se pojedinačno svaki element u planu marketinga, kao što je izvršni sažetak, analiza situacije, ciljevi i ciljne skupine, marketing miks, provedba i kontrola marketinških aktivnosti i na samom kraju svakog plana marketinga je proračun.

Treći dio je isto tako od velike važnosti, jer obuhvaća ciljeve kao specifičnosti kod izrade plana marketinga. Cilj završnog rada je objasniti i prikazati kako bi trebao izgledati originalan i kvalitetno napravljen plan marketinga i koji elementi čine plan marketinga. Drugi cilj završnog rada je prepoznati specifičnosti kod izrade plana marketinga i objasniti izbor specifičnosti. Kao što je već navedeno, specifičnosti kod izrade plana marketinga su ciljevi, iz razloga što bez kvalitetno postavljenih ciljeva plan marketinga je nepotpun, jer upravo ciljevi podižu plan, i upravo sa svrhom ili ciljem svako poduzeće pristupa izradi plana marketinga, jer ciljevi i pravilno pregledavanje i nadziranje ciljeva vode poduzeće prema uspjehu.

**KLJUČNE RIJEČI:** marketing, plan marketinga, specifičnosti, ciljevi, poduzeće

## **SUMMARY**

The theme of this final work is the marketing plan and the specifics of making marketing plan. In the next few chapters, will be covered by several main units that make this work. The first part will consist of an introduction to the problems of the work, which will explain important terms related to marketing. The second and the most important part will cover the planning and the development itself of the marketing plan, and will be explained individually each element of the marketing plan, as an executive summary, situation analysis, goals and targets groups, marketing mix, implementation and control of marketing activities and at the end of each marketing plan is the budget.

The third part is also very important, because it includes goals such specificity in making marketing plan. The goal of this final work is to explain and show how should look original and well designed marketing plan and which elements make a marketing plan. Another goal of this final work is to recognize the specificity in making marketing plan and explain the choice of specifics. As already mentioned, the specifics in making marketing plan are goals, because without a quality set goals marketing plan is incomplete, because right goals lift plan, and just with the purpose or goal every company approaches marketing plan, because goals and proper review and monitoring goals water company to success.

**KEY WORDS:** marketing, marketing plan, specifics, goals, company

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM I ZNAČENJE MARKETINGA .....	3
2.1. Marketing koncepcija.....	4
2.2. Uloga marketinga u poslovanju.....	5
3. KORACI U PROCESU UPRAVLJANJA MARKETINGOM I PLANOM MARKETINGA....	8
3.1. Istraživanje .....	8
3.2. Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje.....	9
3.3. Implementacija i kontrola.....	10
4. PLANIRANJE I PLAN MARKETINGA .....	11
4.1. Što je to plan marketinga?.....	11
4.2. Zašto je potrebna izrada plana marketinga.....	13
5. STRUKTURA PLANA MARKETINGA.....	14
5.1. Izvršni sažetak plana marketinga .....	14
5.2. Analiza situacije .....	15
5.2.1. SWOT analiza kao analiza poduzeća .....	16
5.2.2. Analiza konkurencije .....	17
5.2.3. Ponuda proizvoda / usluga.....	18
5.2.4. Analiza tržišta.....	19
5.3. Ciljevi.....	19
5.3.1. S.M.A.R.T. metoda.....	20
5.4. Ciljna skupina.....	22
5.5. Strategija marketing miksa 4 P.....	23
5.5.1. Proizvod .....	23
5.5.2. Cijena .....	25
5.5.3. Distribucija.....	27
5.5.4. Promocija.....	27
5.6. Provedba i kontrola marketinških aktivnosti.....	29
5.7. Proračun .....	31
5.8. Problemi u marketinškom planiranju .....	33
6. CILJEVI KAO SPECIFIČNOSTI U IZRADI PLANA MARKETINGA .....	34
6.1. Analiza ciljeva na primjerima različitih planova marketinga.....	34
6.2. Revizija realizacije marketinških planova.....	40
7. ZAKLJUČAK .....	42

8. POPIS LITERATURE .....	44
9. POPIS GRAFOVA, SLIKA, TABLICA.....	46

## 1. UVOD

U ovom radu spomenut će se mnogo marketinških pojmova koji su vezani uz marketing kao cjelinu, ali i pojmova koji su u izravnoj vezi s planom marketinga i njegovom važnosti za uspješno vođenje poduzeća, odnosno uspjeh poduzeća. Marketing se može definirati kao poslovna aktivnost koja se bazira na stvaranju ideja, proizvoda ili usluga, određivanju njihovih cijena, promocijama i distribuciji s ciljem pružanja pojedincima ono što žele u cilju zadovoljenja potreba i ostvarenja profita. Ako poduzeće želi stvoriti uspjeh i nastupiti na tržištu, tada mora ispuniti jedan preduvjet koji podrazumijeva izradu plana marketinga.

Kako bi izrada plana marketinga bila u cijelosti zadovoljena, potrebno je napraviti analizu tržišta, odnosno prikupiti što više informacija o obilježjima tržišta, identificirati ciljno tržište, identificirati konkurenciju, provesti usporedbu vlastitih mogućnosti sa mogućnostima koje nudi konkurencija na tržištu, te najvažniji korak, stvoriti ciljeve kojima se teži. Predmet ovog završnog rada je plan marketinga i specifičnosti izrade plana marketinga. Kroz izradu ovog završnog rada se želi istražiti predmet rada i povezani pojmovi. Navedeno se ostvaruje kroz teorijski dio. Cilj završnog rada je pobliže objasniti i prikazati zbog čega je potrebno izraditi plan marketinga, koje bitne dijelove plan marketinga treba sadržavati i kako on može pomoći poduzeću i kako poduzeće može biti uspješnije uz dobro napravljen plan marketinga.

**Glavni cilj praktičnog dijela završnog rada je stvoriti sliku kako bi zapravo originalan plan marketinga trebao izgledati, te koje su njegove specifičnosti. Kao najveća specifičnost u samoj izradi plana marketinga smatraju se ciljevi.** Bez postavljenih ciljeva plan marketinga je nepotpun, odnosno kao da ga i nema. Ciljevi su ono što taj plan podiže i koji vode poduzeće prema uspjehu. Pravilno postavljeni ciljevi jedna je od najvažnijih „vještina“ kako u ljudskom životu, tako i u poslovnom životu poduzeća. Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća. Ciljevi moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima. Jedna od metoda postavljanja ciljeva je S.M.A.R.T. metoda. Akronim S.M.A.R.T. sastoji se od engleskih riječi:

- Specific (Specifičan)
- Measurable (Mjerljiv)



- Achievable (Ostvariv)
- Real (Realan)
- Timely (Vremenski definiran)

A više o ciljevima i S.M.A.R.T. metodi u nastavku završnog rada. Na samom kraju ovog završnog rada nalazi se usporedba, odnosno analiza ciljeva koji su odabrani kao specifična točka izrade plana marketinga na primjerima različitih planova marketinga, od različitih poduzeća. Za pisanje ovog rada su korištene dostupne knjige i druga stručna i znanstvena literatura iz područja marketinga. Istraživanje je temeljeno na prikupljanju odgovarajuće literature, te izvora s interneta.

U ovom završnom radu obrađuje se predmet rada i pojmovi koji su vezani uz njega, i koje je potrebno razumjeti za shvaćanje rada u cijelosti. U okviru prvog poglavlja nalazi se uvodni dio završnog rada. Uvodni dio se sastoji od osnovnih pojmova, odnosno temeljnih odrednica završnog rada, poput pojmova koji su vezani uz temu završnog rada, svrhu i cilj završnog rada. Osim toga, u ovom se dijelu nalazi i struktura, odnosno sadržaj završnog rada. U slijedećem poglavlju se razrađuju osnovni pojmovi i značenja marketinga. Za kraj ovog poglavlja ostavlja se marketing koncepcija i uloga marketinga u poslovanju.

U trećem poglavlju se obrađuju koraci u procesu upravljanja marketingom koji se sastoje od segmentacije, ciljanja i pozicioniranja, te implementacije i kontrole. U četvrtom poglavlju se obrađuje dio koji govori opširnije o planiranju i planu marketinga, te o njegovim osnovama. Dok se u petom poglavlju opširno opisuje struktura, odnosno elementi koje plan marketinga treba sadržavati i problemi koje se mogu pojaviti kod izrade plana marketinga, i objašnjava se revizija realizacije marketinških planova. Šesto poglavlje je najznačajnije i najvažnije, a ono govori o specifičnim elementima u izradi plana marketinga a to su ciljevi i provodi se usporedba, odnosno analiza ciljeva iz različitih planova marketinga, od različitih poduzeća.

Konačno, u sedmom poglavlju nalazi se zaključak završnog rada, nakon kojeg slijedi popis literature i popis grafova, slika i tablica. Kako bi završni rad bio zaokružen, na samom početku završnog rada nalazi se zahvala i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. POJAM I ZNAČENJE MARKETINGA

Kako bi se uvelo u problematiku rada, potrebno je najprije definirati polazne pojmove. Postoji mnogo različitih definicija što je zapravo marketing i čemu on služi. Svaka definicija marketinga je različita, ali opet sve te definicije govore o istoj stvari samo na drugačiji način.

Marketing je proces ili poslovna aktivnost planiranja, davanja, te stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, koji/koja se zaokružuje sa dvije bitne sastavnice marketinga, a to su promocija i distribucija s ciljem pružanja pojedincima ono što žele u cilju zadovoljenja potreba i ostvarenja profita. Osim pojednostavljene definicije marketinga, postoji i kompleksnija definicija koja definira marketing kao društveni proces koji u društvu usmjerava tok proizvoda od proizvođača prema potrošaču, tako da efektivno susreće ponudu i potražnju, te ispunjava ciljeve društva.<sup>1</sup>

Pomoću marketinga možemo razumjeti što je sve potrebno kako bi dobili dobar proizvod, te kako napraviti ponudu kojom će se motivirati i privući kupce/potrošače da se odluče baš za taj proizvod. Predmetom marketinga mogu biti materijalni proizvodi, usluge, ideje, mjesta, iskustva, događaji, osobe, organizacije, informacije, imovina.

- Materijalni proizvodi su rezultat proizvodnje. Materijalni proizvodi su sve ono što nekome možemo ponuditi radi zadovoljenja njegove potrebe ili želje. Materijalni proizvodi mogu biti prehrambeni proizvodi, kozmetika, odjeća, obuća, namještaj, itd.
- Usluge za razliku od materijalnih proizvoda su neopipljive. Pod uslugama se smatraju obrazovanje, pravne i financijske usluge, individualne usluge poput zubara.
- Ideje se također smatraju predmetom marketinga. Ideje su najzaslužnije za povećanje prodaje nekog proizvoda ili usluge. Ako ideja postane dobra tada se garantira da će i proizvod doprijeti do kupca/potrošača.
- Mjesta kao što su gradovi, regije, države međusobno nastoje sebe prikazati kao atraktivne i poželjne destinacije, kako bi pridobile naklonost turista, ulagača,

---

<sup>1</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 17.

potrošača, ali i samih stanovnika. Dobar primjer je promicanje i unapređenje turizma Republike Hrvatske.

- Iskustva su u marketingu predmet kreiranja i prodaje. Kompanija Walt Disney je pravi primjer i rezultat velikog iskustva u marketingu.
- Događaji se odnose na marketing u obliku različitih priredbi i proslava. Olimpijske igre kao globalni, odnosno svjetski sportski događaj su osmišljene kako za promicanje sporta, tako i u velikoj mjeri radi promoviranja diljem svih kontinenata Zemlje.
- Osobe kod kojih se stavlja naglasak na one poznate (tzv. Celebrity osobe) koje danas zapravo ne mogu opstati bez da uz sebe imaju marketinške stručnjake. Zadatak marketinških stručnjaka koje te osobe angažiraju je da za njih poduzmu određene radnje kako bi se na taj način osoba bolje javno eksponirala. To se najčešće događa kroz pisanje raznih članaka u novinama i časopisima.
- Organizacije danas ulažu golemo sredstvo u marketing radi izgradnje ili poboljšanja postojećeg imidža. Sveučilišta, muzeji i niz drugih angažiraju marketinške stručnjake, kako bi im upravo oni pomoću svog iskustva i ideja stvorili ili poboljšali imidž i konkurentsku prednost na tržištu usluga kojima se bave.
- Informacija kao predmet marketinga uključuje ponudu znanja i zabave i niza drugih vrsta informacija, za kojima potrošači iskazuju potrebu ili želju. Kao što su knjige, časopisi, novine.
- Imovina koja se može odnositi na materijalnu imovinu (nekretnine) i/ili financijsku imovinu (dionice, obveznice) .

Marketing kao pojam postavlja mnogo pitanja kao što su:

- Što će biti učinjeno kako bi se promoviralo poduzeće i njegova ponuda?
- Tko će raditi što, kada, gdje i kako? <sup>2</sup>

## **2.1. Marketing koncepcija**

Marketinški koncept je prodaja proizvoda i usluga za koje postoji poznata potražnja klijenata. Kad se usmjeri na klijente i njihove potrebe, poduzeće ima veću mogućnost zarade. Različiti koncepti shvaćanja marketinga se odražavaju različito na statusni položaj i prihvaćenost marketing funkcije. Tako se razlikuje koncepcija proizvodnje, koncepcija

---

<sup>2</sup> Niemand, T. ( 2013 ). Do all business plans provide a recipe for success ?. Finweek, ( 10 ), str. 50.

proizvoda, koncepcija prodaje, koncepcija marketinga i koncepcija društvenog marketinga.<sup>3</sup>

- Koncepcija proizvodnje razvila se u doba industrijalizacije, krajem 19. stoljeća. Kod koje potrošači za favorite biraju proizvode koji su stavljeni po niskim cijenama. Koncepcija proizvodnje, je jedna od najstarijih koncepcija. Temeljni cilj koncepcije proizvodnje je povećanje proizvodnje s ciljem da se zadovolji potražnja. Cilj koncepcije proizvodnje je profit kroz opseg proizvodnje i zadovoljavanje potražnje.

- Koncepcija proizvoda je okarakterizirana potrošačima, koji favoriziraju proizvode koji imaju najbolje karakteristike kvalitete. Kod koncepcije proizvoda poduzeća se okreću stvaranju proizvoda sa najboljim karakteristikama i mogućnostima kontinuiranog poboljšavanja i nadograđivanja. Naglasak se stavlja na dobra tehnička obilježja, a manje se pažnje pridodaje dizajnu, ambalaži, prihvatljivim cijenama, ili promociji.

- Koncepcija prodaje zauzima stav da potrošači neće kupovati dovoljnu količinu proizvoda, sve dok poduzeće ne podigne agresivnost prodaje i promocije. Kod koncepcije prodaje ne ulažu se veliki naponi da se sazna koje su želje potrošača, pa se zbog toga proizvodi niti ne prilagođavaju ukusima i željama potrošača. Ova se koncepcija smatra jednom od najrizičnijih marketing koncepcija, iz razloga što se prodaje ono što se proizvodi a ne što potrošači žele ili priželjkuju, polazi se od pretpostavke da će se potrošačima svidjeti proizvod, te i ako im se ne sviđa da će ga svejedno ponovno kupiti.

- Koncepcija marketinga se javila sredinom 50-tih godina, 20. stoljeća. Koncepcija marketinga se fokusira na potrebe i želje potrošača bolje od konkurencije. Cilj koncepcije je ostvarenje profita kroz zadovoljstvo potrošača.

- Koncepcija društvenog marketinga je orijentirana na potrebe, odnosno želje potrošača i njihovo zadovoljstvo, sa ciljem da to naprave bolje od konkurencije uvažavajući interese društva.

## **2.2. Uloga marketinga u poslovanju**

Marketing je od velike važnosti za svako poduzeće. Marketing je važan iz razloga što utječe na naš svakodnevni život, te društvo u kojem živimo. Marketing je jako bitan za

---

<sup>3</sup> Gutić, D. i Broz, D. ( 2011 ). Marketing u praksi. Osijek: Grafika d.o.o., str. 24.

razvoj poduzeća, i ključan čimbenik ostvarivanja ciljeva organizacije. Ukoliko nema dobrog marketinga, nema ni mogućnosti za boljim i bržim razvojem samog poduzeća, i ostvarivanjem profita.

Poduzeće kao organizacija je usko povezano s tržištem, a oba pojma su usko povezana s marketingom. Dobar i uspješan marketing je najbitnija stavka za osvajanje tržišta i ostvarenje profitabilnosti. U praksi se marketing često zanemaruje; ponekad zbog neinformiranosti, a češće radi nedostatka budžeta. Osnovna uloga marketinga je da stvara i povećava profit. Marketing je usmjeren na kreiranje potražnje za određenim proizvodom ili uslugom na tržištu.

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Tablica 1:** Matrica marketinga

**Izvor:** Gutić, D. i Broz, D. ( 2011 ). Marketing u praksi. Osijek: Grafika d.o.o., str. 26.

Vodoravno su u matrici predstavljeni stupnjevi odnosa poduzeća prema potrošačima, a time i marketingu, dok su vertikalno prikazani stupnjevi usmjerenosti na unutrašnje aspekte poduzeća ( potencijali, organizacija, kapaciteti, proizvodnja i dr. ). Matrica je svojevrsna dijagnostička metoda za utvrđivanje stupnja ekstrovertiranosti ili introvertiranosti poduzeća prema njegovom okruženju.<sup>4</sup>

Pozicija 1,1 pokazuje skoro nikakvu tržišnu orijentacija poduzeća i isto takvu usmjerenost prema unutrašnjim segmentima. To je u stvari pozicija poduzeća u likvidaciji, odnosno nestajanju.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Gutić, D. i Broz, D. ( 2011 ). Marketing u praksi. Osijek: Grafika d.o.o., str. 26.

<sup>5</sup> Ibid.

Suprotno ovoj, pozicija 9,9 pokazuje potpunu okrenutost poduzeća u kreiranju zadovoljstva poduzeća što je ujedno i pozicija visoko pozicionirane uloge i funkcije marketinga kao kontrolne funkcije u poslovanju poduzeća. Uz to poduzeće maksimalno koristi sve svoje raspoložive resurse.

### **3. KORACI U PROCESU UPRAVLJANJA MARKETINGOM I PLANOM MARKETINGA**

Proces upravljanja marketingom sastavljen je od pet osnovnih koraka.

$$I \rightarrow SCP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow K$$

gdje je:

I = istraživanje ( primjerice istraživanje tržišta )

SCP = segmentacija, ciljanje i pozicioniranje

MM = marketing miks

I = implementacija

K = kontrola

Marketing i priprema za pisanje plana marketinga započinje s istraživanjem, istraživanje tržišta će otkriti različite segmente, koji se sastoje od kupaca s različitim potrebama. Bilo bi mudro da kompanija cilja samo na one segmente koje može zadovoljiti na kvalitetan način.<sup>6</sup> Za svaki ciljni segment, kompanija mora pozicionirati svoju ponudu tako da ciljani kupci mogu uočiti kakva je razlika između ponude poduzeća i konkurenata.

Kompanije danas rade na taktičnom marketing miksu, koji se sastoji od miksa proizvoda, cijena, mjesta i odluka o promociji. Kompanija nakon toga implementira odabrani marketing miks. Na kraju kompanija koristi mjere za kontrolu, za praćenje i procjenu rezultata, te poboljšanja, ukoliko se stvori razlog za to.<sup>7</sup>

#### **3.1. Istraživanje**

Istraživanje je početna točka za marketing i preduvjet za izradu plana marketinga. Bez istraživanja, kompanija ulazi na tržište potpuno nepripremljena i u neznanju. Dobar marketing uključuje pažljivo istraživanje mogućnosti tržišta. Istraživanje će dovesti kompaniju do toga da prepozna da se kupci na svakom tržištu razlikuju po svojim potrebama, percepciji i preferencijama. Npr. žene trebaju cipele drukčije od muških. Poznavanje tržišta neophodan je preduvjet za izradu kvalitetnog plana marketinga.

---

<sup>6</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia, str. 37 – 38.

<sup>7</sup> Ibid.

Kvaliteta poslovnih odluka koje se donose, izravno ovise o kvaliteti informacija kojima se raspolaže. Istraživanje tržišta je od velike važnosti za donošenje kvalitetnih marketinških odluka. Istraživanje tržišta je unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških odluka.<sup>8</sup>

Svrha istraživanja tržišta je prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa poslovanja. Istraživanje tržišta nam omogućuje da donosimo ključne odluke na osnovu vjerodostojnih informacija koje dobijemo istraživanjem.<sup>9</sup>

Neophodnost istraživanja tržišta se ogleda u tome što se rizik nikada u potpunosti ne može eliminirati, upravo zbog toga se prikupljanjem informacija smanjuje rizik prilikom donošenja poslovnih odluka. Poduzeće se odlučuje na istraživanje tržišta samo u onim slučajevima kada ne raspolaže sa dovoljno informacija koje su neophodne da se donese ključna odluka.<sup>10</sup>

### **3.2. Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje**

Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje jedni su od najvažnijih koncepata u marketingu i omogućuju kreiranje i primjenu uspješnog, ciljano usmjerenog, marketinškog plana poslovne organizacije. U tom se procesu tržište dijeli prema unaprijed određenim kriterijima, izabiru se privlačni dijelovi, a zanemaruju neatraktivni. U svijesti potencijalnih kupaca stvara se povoljna pozicija na neku ponudu (proizvod/usluga).

Istraživanja otkrivaju nekoliko segmenata kupaca, stoga se uprava mora odlučiti za neki od tih segmenata. Treba ciljati na one segmente koji mogu donijeti najviše zadovoljstva i profita.

Kompanija mora pozicionirati ponudu kompanije tako da ciljni kupci znaju koje su to ključne koristi uključene u ponudu. Primjerice, Volvo je pozicionirao svoj automobil kao najsigurniji na svijetu. On jača tu poziciju kroz dizajn automobila, testove, oglašavanje i tako dalje.

---

<sup>8</sup> Istraživanje tržišta. URL: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf> [ pristupljeno 12. listopada 2016. ].

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.



Pozicioniranje je izuzetno važna faza. Sav trud i resursi uloženi u provedbu segmentacije i ciljanja neće se isplatiti ako poslovna organizacija pogriješi u pozicioniranju koju možemo definirati kao stvaranje posebnog i poželjnog položaja u svijesti kupaca/potrošača, i to za proizvod, uslugu, kategoriju proizvoda/usluge (energetska pića), marku, skupinu povezanih proizvoda/usluga (Lino proizvodi).

Pozicioniranje je napor da se ključne koristi i razlike postave u svijest kupaca. Dakle, za dobar položaj u svijesti kupaca/potrošača, treba se učiniti nešto po čemu će se taj proizvod/usluga izdvojiti od ostalih koji konkuriraju za kupčev novac, vrijeme, pažnju, odnosno sve ono što se od kupca/potrošača želi dobiti.<sup>11</sup>

### **3.3. Implementacija i kontrola**

Kompanija mora proizvesti dizajnirani proizvod, odrediti njegovu cijenu, distribuirati ga i organizirati njegovu promociju. Ova faza se zove implementacija. Problemi kod implementacije često se pojavljuju u sklopu odjela za prodaju i marketing. Problemi se najčešće odnose na nedostatak pripreme prodajnog tima, vezano uz naglašavanje posebnosti proizvoda ili njegove cijene, loš način izvršenja koncepcije oglašavanje, isporuku usluge koja nije izvršena na obećani način i tako dalje.<sup>12</sup>

Kontrola je zadnji korak u procesu marketinga. Kontrola je sustavno preispitivanje uspješnosti ostvarenja zacrtanih ciljeva, poslovnih odluka i taktika, te ostvarenih rezultata. Kontrola osigurava provedbu postavljenih marketinških ciljeva, osigurava prikladnost i pravovremenost marketinških aktivnosti za postizanje ciljeva, pomaže u praćenju zadovoljstva kupaca te predlaže korektivne mjere za buduće aktivnosti i pomaže u identifikaciji odgovornosti kod neuspjeha.

---

<sup>11</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 238.

<sup>12</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia, str. 37 – 38.

## 4. PLANIRANJE I PLAN MARKETINGA

Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Osnova pitanja koja planiranje postavlja su: gdje smo sada?, kamo želimo stići?, i kako to želimo postići?. Planiranje je zahtjevan proces jer je nemoguće predvidjeti budućnost, i što ona nosi. Iako planiranje izgleda kao jednostavan proces u kojem sve ide korak po korak, zapravo je to višestrana, složena, višefunkcionalna aktivnost koja ulazi u svaki vid života organizacije.<sup>13</sup>

Planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju ciljeva i izradi planova da se oni postignu. Glavna svrha planiranja je određivanje ciljeva poslovanja. Dakle ključni razlog zašto neke organizacije planiraju, je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati u svrhu ostvarivanja onog što je zacrtano. Kvalitetno planiranje doprinosi uspjehu svake organizacije.

Razlozi planiranja mogu biti:

- bolje usmjeravanje organizacije
- veća fleksibilnost
- bolja koordinacija rada
- minimalizacija rizika i neizvjesnosti
- usmjerenost na budućnost i promjene
- bolja kontrola
- razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju<sup>14</sup>

### 4.1. Što je to plan marketinga?

Zadatak marketinga je stvaranje kupaca za proizvode i usluge. Ukoliko se ne stvori dovoljan broj kupaca, sve druge kvalitete proizvoda i usluga koliko god bile savršene neće donijeti ništa. Plan marketinga je kratak ali precizan plan, u pisanom obliku, koji određuje korake koji se moraju poduzeti, kao bi se postigli zacrtani ciljevi i stvorili kupci za

---

<sup>13</sup> Mcdonald, M. ( 2004 ). Marketinški planovi. Zagreb: Masmedia, str. 47 – 48.

<sup>14</sup> Buble, M. ( 2005 ). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 111.

određene proizvode i usluge. Sama izrada plana nije komplicirana; najteži je dio analiza situacije, a ona obuhvaća:

1. Analizu proizvoda i usluga
2. Analizu ciljnog tržišta
3. Analizu jakosti i slabosti poduzeća
4. Analizu konkurencije

Plan marketinga omogućuje da se proizvod ili usluga (tražene kvalitete i konkurentnih cijena) nađe na prvome mjestu u pravo vrijeme i u potrebnim količinama. On je strukturiran da bude vodič za određivanje tržišta za proizvode i usluge kojima se zadovoljavaju tržišne potrebe i želje, s težnjom da postanu bolji od konkurencije.

Svaki poduzetnik, veliki ili mali, s ciljem uspješnijeg poslovanja trebao bi imati poslovni plan, a ključni dio poslovnog plana je plan marketinga. Financijske projekcije u poslovnom planu bazirane su na pretpostavkama iz plana marketinga.<sup>15</sup> Dakle, u njemu moramo precizirati kada i koje troškove ćemo imati, koja razina prodaje će se postići te kako i gdje će se raditi promocija. Zbog njegove važnosti on se vrlo često radi kao odvojen dokument. Plan marketinga obično varira između 15 i 40 stranica.<sup>16</sup>

Plan marketinga ovisi o veličini poduzeća. Manja poduzeća mogu imati kraći i manje formalan plan marketinga, dok velika poduzeća trebaju imati detaljno strukturirani plan marketinga. Za plan marketinga sa svrhom, svaki element (dio) plana marketinga treba biti detaljno opisan. Svrha plana marketinga je: definirati tržište, potrošače i konkurente, napraviti strategiju i taktiku koje će privući i zadržati potrošače, predvidjeti iznenadne promjene, detaljno upoznati elemente okruženja u kojemu poduzeće posluje, prikazati kako će poduzeće uspostaviti i održati profitabilan odnos s potrošačima.

Razvoj plana marketinga zahtijeva sustavni proces, koji počinje analiziranjem situacije, nastavlja se uspostavom marketinških zadaća i ciljeva, ukazuje na ciljni auditorij, određuje poželjnu poziciju i oblikuje strateški marketinški splet (4P), a potom ga usklađuje s planom aktivnosti, financijskim proračunom i kontrolom. Katkad se plan marketinga stvara za specifičan program, proizvod, mjesto ili uslugu unutar ustanove (npr. povećavajući broj posjetitelja nacionalnoga parka), posebno zemljopisno tržište (npr.

---

<sup>15</sup> Marketinški plan. URL: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan.pdf> [ pristupljeno 18. listopada 2016. ].

<sup>16</sup> Ibid.

najveće gradove američkog juga), ili specifičan segment stanovništva (npr. mladež). Planovi se najčešće izrađuju za razdoblje od jedne do tri godine, a jednom se godišnje ažuriraju.<sup>17</sup>

#### **4.2. Zašto je potrebna izrada plana marketinga**

Važnost plana marketinga je velika. Uz pomoć plana marketinga dobit će se neophodne informacije kao npr. tko su potencijalni kupci proizvoda, a također i tko nije. Isto tako saznaje se tko je konkurencija, te koje su njene snage i slabosti, na kojim tržištima je prisutna, koja je njena cjenovna strategija, kako plasira proizvod ili uslugu, te po čemu se razlikuje njen proizvod ili usluga.

Kada se završi s analiziranjem uvjeta poslovanja na tržištu, potrebno je da se uzmu u obzor sljedeće stvari kao npr. koliko je veliko tržište, da li tržište raste ili opada i dali ima mjesta za nove proizvode ili usluge. Uz pomoć SWOT analize preispituje se strategija, pozicija i smjer budućeg razvoja poduzeća.

U planu marketinga se objašnjava kako će se segmentirati tržište, ciljati izabrani segmenti, kako pozicionirati proizvod ili uslugu, te kako izdvojiti proizvod ili uslugu u odnosu na konkurenciju. Njegova svrha nije samo da se privuku kupci/potrošači, nego se radi i sa svrhom zadržavanja postojećih kupaca/potrošača. Plan marketinga isto tako definira marketing miks (4P ili 7P), ovisi dali se radi o proizvodu ili usluzi. Raspolaganje planom marketinga stavlja poduzeće u bolji položaj u odnosu na ona poduzeća koja nemaju plan. Sve planirane aktivnosti prikazuju se na papiru, a na taj se način bolje izražavaju ciljevi i bolje kontroliraju poslovi.

---

<sup>17</sup> Kotler, P. i Lee, N. ( 2007 ). Marketing u javnom sektoru: Put do bolje izvedbe. Zagreb: Mate d.o.o., str. 279.

## 5. STRUKTURA PLANA MARKETINGA

Plan marketinga je formalni dokument u kojem je opisana marketinška aktivnost koja se namjerava provesti kako bi se pripadnici ciljne skupine potakli na kupnju određenog proizvoda ili usluge, odnosno kako bi prihvatili određenu ideju te djelovali u skladu s njom. Plan marketinga treba biti jednostavan i jasan.

Proces planiranja marketinških aktivnosti rezultira izradom plana marketinga, čija se osnovna struktura oslanja na procesne faze i po sadržaju obuhvaća više koraka. Uobičajeno je da plan marketinga sadrži i sažetak, u kojem se prezentira kratki pregled plana. Minimalno, svaki plan marketinga treba sadržavati sljedeće dijelove:

- Izvršni sažetak
- Analizu situacije
- Strategiju marketinga
- Plan marketinških aktivnosti
- Financijski proračun
- Kontrolu marketinga

### 5.1. Izvršni sažetak plana marketinga

Izvršno napisan sažetak koji sadrži istaknute detalje o planu ne može i ne smije biti podcijenjen. Mogu se iskoristiti različite boje naslova, kako bi se stekla zanimljivost, ali poželjno je ograničiti se na crnu boju i još jednu boju po izboru. U izvršnom sažetku potrebno je opisati i prepoznati posao koji je planira napraviti i njegov strateški pravac. Sažetak plana marketinga je prikaz svega onoga što je prikazano u planu marketinga. Dužina mu je od jednog odlomka do nekoliko stranica. Namijenjen je višim menadžerima, odnosno upravi poduzeća koji moraju pregledati i odobriti plan marketinga, zbog čega se ponekad naziva i „sažetak za upravu“.<sup>18</sup>

Kako bi se stvorio dobar prosjek, smatra se da su tada potrebne dvije stranice sažetka, ako cijeli plan sadrži 35 – 45 stranica. Sažetak treba biti napisan na način da potakne čitaoca da nastavi čitanje cijelog plana, ali i na način da omogući zaključivanje samo na temelju sažetka.

---

<sup>18</sup> Niemand, T. ( 2013 ). Do all business plans provide a recipe for success ?. Finweek, ( 10 ), str. 51.

Iz njega mora biti vidljivo da je autoru sasvim jasno o čemu govori. Ukoliko to nije slučaj, osoba koja ga ocjenjuje vjerojatno dalje neće niti čitati.<sup>19</sup>

Sažetak plana marketinga je dio koji se u pravilu piše na kraju svakog plana marketinga, nakon što je cijeli plan zapravo napisan. Sažetak se ne može napisati ako prethodno nisu detaljno obrađeni svi dijelovi plana. No, iako se piše na kraju, sažetak se stavlja na početak plana marketinga i zadaća mu je da čitatelja uvjeri kako je potrebno i zanimljivo da nastavi čitanje. Sažetak treba sadržavati:

- Kratku povijest poduzeća
- Misiju i viziju poduzeća
- Trenutno stanje
- Ciljeve
- Poslovno upravljanje
- Marketing
- Financije

## **5.2. Analiza situacije**

Kao što i naziv sugerira, ovdje je riječ o analiziranju situacije koja se susreće u marketingu određenog proizvoda ili usluge.<sup>20</sup> Analiza situacije može se definirati kao prikupljanje informacija koje će poslužiti da se što bolje opiše situacija u kojoj je poslovno poduzeće, konkurencija, proizvod ili usluga i okruženje.

Utvrđiti u kojoj se situaciji nalazi poduzeće i okruženje, drugi je korak u planiranju marketinških aktivnosti. Za definiranje ciljeva poslovanja i utvrđivanje strategija prethodno je potrebno utvrditi uvjete u kojima poduzetnički subjekt djeluje. Ta se faza planiranja marketinških aktivnosti naziva analiza situacije. Situacija u kojoj se nalazi poduzetnički subjekt i okruženje određena je utjecajima unutarnjih i vanjskih čimbenika.<sup>21</sup>

Iz tih razloga je čimbenike potrebno utvrditi kako bi se utvrdile jakosti i slabosti koje karakteriziraju poduzeće, te prepoznale mogućnosti i prijete s tržišta. Rezultati

---

<sup>19</sup> Marušić, M. (2006). Plan marketinga. Zagreb: Adeco, str. 17.

<sup>20</sup> Ibid., str. 27.

<sup>21</sup> Grbac, B. i Meler, M. (2007). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 34.

<sup>20</sup> Ibid.

analize situacije utječu na ciljeve poslovanja i po toj osnovi utječu i na odabir marketinških strategija. Najraširenija metoda analize situacije je tzv. SWOT analiza kojom se utvrđuju unutarnje jakosti ili slabosti, odnosno vanjske mogućnosti ili prijetnje.<sup>22</sup>

### **5.2.1. SWOT analiza kao analiza poduzeća**

Njezin je osnovni smisao prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima poduzeća, kako bi ih se usporedilo sa podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se pojedinac ili poduzeće suočavaju u okruženju u kojem djeluju.<sup>23</sup> Svako poduzeće mora voditi računa u unutarnjem i vanjskom okruženju.

Snaga je nešto u čemu je poduzeće uspješno ili neko svojstvo koje pojačava njegovu konkurentnost. Slabost je nešto što poduzeću nedostaje ili nešto u čemu je neuspješno (u usporedbi s konkurentima). Prilika je mogućnost za poduzeće da pokuša iskoristiti nove poslovne mogućnosti na najuspješniji način. Prijetnja je negativan događaj u okruženju koji može djelovati negativno na poslovanje poduzeća.

SWOT analiza se provodi sa ciljem da osigura relevantne informacije o unutarnjim snagama i slabostima, te prilikama i prijetnjama s kojima se poduzeće suočava. Kada je poduzeće svjesno svojih snaga i slabosti, tek tada može snage pretvoriti u konkurentske prednosti, a slabosti nastojati umanjiti ili nadoknaditi odgovarajućim snagama.<sup>24</sup>

SWOT analiza vodi do jednog od četiri glavna zaključka:

1. Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju rasta.
2. Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja.
3. Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve.
4. Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja.<sup>25</sup>

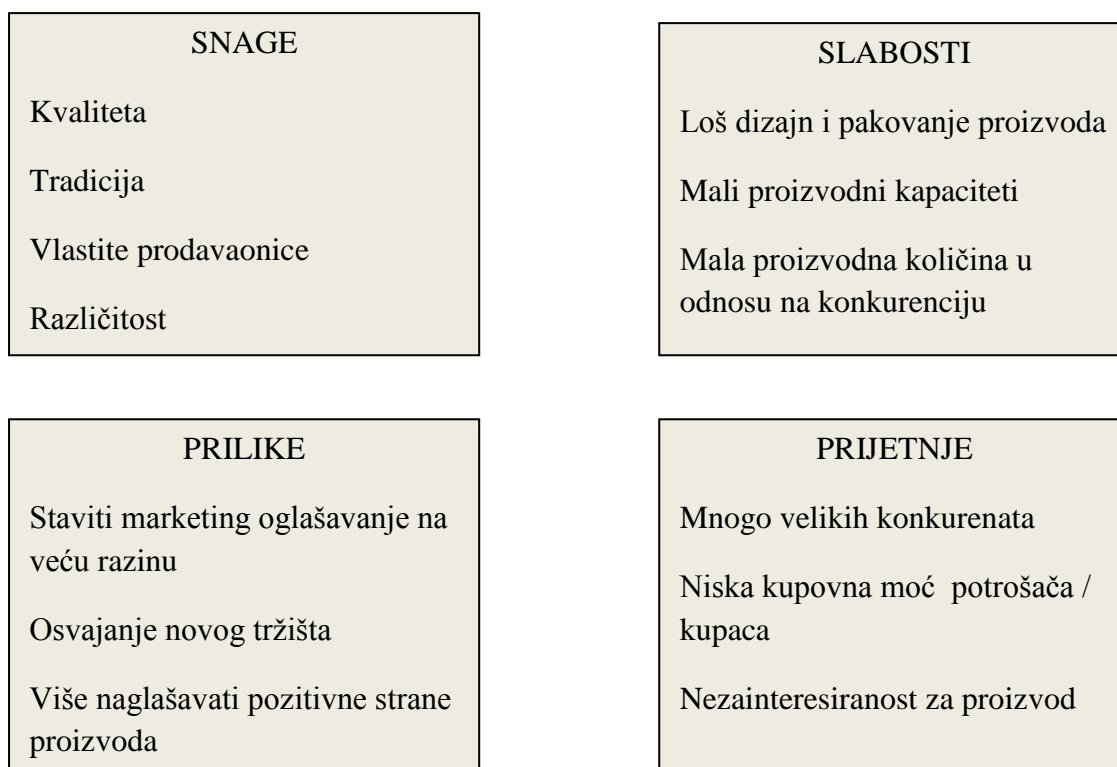
---

<sup>23</sup> Renko, N. ( 2009 ). Strategije marketinga. Zagreb: Ljevak, str. 114.

<sup>24</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o., str. 87.

<sup>25</sup> Ekonomski fakultet Zagreb. URL: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) [ pristupljeno 27. listopada 2016. ].

Struktura SWOT analize je prikazana na slici 1.



**Slika 1:** Struktura SWOT analize

**Izvor:** Izradila autorica

### **5.2.2. Analiza konkurencije**

Danas nije dovoljno poznavati samo kupce/potrošače. U današnje vrijeme konkurencija je sve veća i jača, koliko domaća, toliko i strana. Posljedica toga je da poduzeća moraju početi da poklanjaju isto toliko pažnje i svojim konkurentima koliko i svojim ciljnim kupcima. Stoga će prvi korak biti analiza konkurencije, a drugi formuliranje konkurentske strategije, koja snažno pozicionira poduzeće u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost. Za planiranje uspješne konkurentske strategije marketinga, veoma je važno da poduzeće zna sve o svojim konkurentima.<sup>26</sup>

Poduzeće stalno mora uspoređivati svoje proizvode, cijene, distribuciju i promociju sa onim kod bliskih konkurenata. Na ovaj način poduzeće može voditi uspješniji marketing

<sup>26</sup> Struktura tržišta i analiza konkurencije. URL: <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf> [pristupljeno 27. listopada 2016. ].



od svojih konkurenata i pripremiti snažniju obranu od napada konkurenata. Konkurencija je rivalstvo između poduzeća koja se obraćaju istoj grupi kupaca, pokušavajući na sebi svojstven način povećati prodaju, tržišni udio i dobit.<sup>27</sup>

Kada poduzeće posjeduje mogućnosti i sposobnosti da zadovolji potrebe kupaca/potrošača bolje nego što to čini konkurencija, kaže se da posjeduje konkurentsku prednost. Prema marketing konceptu poduzeće stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca / potrošača od ponude konkurenata.

Osnovni je smisao konkurentске prednosti izgraditi prednosti kojima će poduzeće nadvladati snage konkurencije. Stoga kod analiziranja konkurencije trebaju se utvrditi prednosti i nedostaci konkurencije, te iste usporediti s vlastitim poduzećem.<sup>28</sup> Kako bi se što preciznije i točnije prikupile informacije o konkurenciji može se:

- Postati njihov kupac
- Otići i obići njihov poslovni prostor
- Promatrati način na koji obavljaju posao
- Dobiti informacije od zajedničkih ( vlastitih ) kupaca
- Pratiti različite medije ( novine, časopise, tv )
- Analizirati njihov propagandni materijal

Analiza konkurencije je vrlo složen i intenzivan proces koji obuhvaća mnogo aktivnosti. Analiza konkurencije nije jednokratna aktivnost, već je potrebno redovito raditi na tome, te je potrebno redovito vršiti istraživanja.

### **5.2.3. Ponuda proizvoda / usluga**

U ovom dijelu plana marketinga je potrebno, u skladu s utvrđenim konkurentskim prednostima, definirati ponudu proizvoda. Za ocjenu koja ponuda je najbolja može se koristiti više tzv. portfolio modela kojima se vrednuju proizvodi/usluge, ovisno o doprinosu svakog pojedinog proizvoda/usluge.<sup>29</sup> Najrašireniji prihvaćeni portfolio model, tzv. matrica rasta i udjela (BCG – Boston Consulting Group), ocjenjuje proizvode i usluge prema dvije dimenzije. Prva je dimenzija rast tržišta na kojem se plasira određeni proizvod,

---

<sup>27</sup> Struktura tržišta i analiza konkurencije. URL: <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf> [pristupljeno 27. listopada 2016. ].

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Grbac, B. i Meler, M. ( 2007 ). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 47.

odnosno usluga i koja je iskazana stopom rasta. Pri tome se razlikuju niske stope rasta tržišta i visoke stope rasta tržišta. Druga dimenzija je razmjerni udio na tržištu koji također može biti nizak ili visok. Relativni udio na tržištu mjeri se u odnosu na najvećeg konkurenta.<sup>30</sup>

#### **5.2.4. Analiza tržišta**

Temeljna stvar na kojoj počiva svaki plan, pa tako i plan marketinga, je kvalitetna analiza tržišta. Svako poduzeće na početku svoga poslovanja mora odgovoriti na nekoliko važnih pitanja, a jedno od njih je svakako postoji li potreba na tržištu za tim proizvodom.

Krive procjene mogu dovesti do doista velikih financijskih gubitaka i svima se obavezno preporučuje analiza tržišta jer je uvijek isplativije ne ulaziti u posao koji nema smisla, nego to otkriti naknadno. Analiza tržišta mora biti sveobuhvatna jer kreće od procjene svih mogućih faktora: od proizvoda (cijena, marketing, distribucija) do proizvoda konkurencije.

Da bi se poduzeće uvjerilo da je na pravom putu dobar je način testiranja da se napravi analiza tržišta, jer tada će se dobiti mnogo bitnih odgovora na pitanja koja su se postavljala na slijepo, dok će analiza tržišta otvoriti oči svakom poduzeću koji je prije nje tapkao u mraku.

### **5.3. Ciljevi**

Pravilno i kvalitetno postavljeni ciljevi jedan su od osnovnih preduvjeta za kvalitetnu izradu plan, a samim time i za kvalitetno provođenje plana. Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, odnosno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh poduzeća.<sup>31</sup> Ciljevi proizlaze iz plana misije i vizije poduzeća. Ciljevi moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima.

---

<sup>30</sup> Grbac, B. i Meler, M. ( 2007 ). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 47.

<sup>31</sup> Goran Božac, M. ( 2002 ). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, str. 525 – 526. URL: <http://hrcak.srce.hr/28354> [ pristupljeno 11. studenog 2016. ].

### 5.3.1. S.M.A.R.T. metoda

Jedna od metoda postavljanja ciljeva je S.M.A.R.T. metoda. Akronim S.M.A.R.T. sastoji se od engleskih riječi:

- **Specific** (Specifičan)
- **Measurable** (Mjerljiv)
- **Achievable** (Ostvariv)
- **Real** (Realan)
- **Timely** (Vremenski definiran)

Specifičan ili određen cilj treba biti precizno određen, stoga se uključuju sva osjetila u doživljaj cilja jer iz njega mora biti vrlo očito što poduzeće želi, ali isto tako i što poduzeće ne želi. Može se nadodati i SIMPLE (jednostavan), jer što je cilj jednostavnije formuliran, to je bolji i razumljiviji.<sup>32</sup>

Mjerljiv cilj treba biti mjerljiv, tako da ga se može izmjeriti u nekoj jedinici, primjerice u novcu ako se žele povećati prihodi.<sup>33</sup> Ako se ne može mjeriti cilj, ne može se ni znati dali je cilj ostvaren. Cilj koji poduzeće pred sebe postavi treba biti ambiciozan i ostvariv, odnosno u granicama mogućnosti kojima poduzeće raspolaže. Bolje je postaviti jednu stepenicu kao prepreku, nego tri odjednom, ako se zna da te tri stepenice ne mogu biti ostvarive.

Imati realan cilj znači imati volju i mogućnost da se nešto ostvari. To ne znači da cilj treba biti lagan za ostvarivanje, nego samo da je u mogućnosti za ostvarivanje. Za previsoke ciljeve, poduzeće možda neće imati snage kako bi ih ostvarilo. Kako bi se postavio realan cilj, poduzeće se treba zapitati dali je ikad ostvarilo nešto slično ili dali je u stanju trenutno to ostvariti. Ključno je da je poduzeće spremno u ostvarivanju zadanog cilja.

Što se tiče vremenski definiranog cilja, treba se postaviti vremenski rok za postizanje tog cilja, odnosno postaviti rok do kada će se moći ostvariti određeni cilj. Poduzeće mora biti dobro upoznati sa svojim mogućnostima, jer ukoliko se precijeni,

---

<sup>32</sup> Centar za poduzetništvo Osijek. URL: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> [ pristupljeno 11. studenog 2016. ]

<sup>33</sup> Ibid.

ostvarenje cilja se proteže izvan „ zacrtanih “vremenskih granica i gubi se u moru nekih drugih obveza.

Uspješno utvrđeni ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju. Svaki postavljeni cilj treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

- **Što se želi postići?**
- **Koliko se želi ostvariti?**
- **U kojem razdoblju?** <sup>34</sup>

Tako je npr. jedan od ciljeva poduzeća povećanje prodaje (što?), za 1.600.000 kuna (koliko?) tijekom 2010. Godine (kada?). Ciljevi poslovanja poduzeća mogu biti vezani i uz druge stavke kao što su dobit (npr. rast dobiti od 6 %), troškovi (npr. smanjiti troškove poslovanja za 16 %), povećanje tržišnog udjela (npr. za 8 %) i povećanje zadovoljstva potrošača (npr. za 25 %) i slično.

Ciljevi mogu biti iskazani kvalitativno u apsolutnim i relativnim veličinama kao što je prethodno navedeno, ali i kvantitativno. Kvalitativni ciljevi najčešće se vežu za uvođenje novih proizvoda na tržište. Npr. u 2010. godini uvest će se na tržište tri nova proizvoda. Također, kvalitativni cilj može biti vezan za npr. organiziranje obrazovanja djelatnika, jačanje imidža marke proizvoda, povećanje vjernosti potrošača, itd.<sup>35</sup> Ciljevi poduzeća najčešće se postavljaju na godinu dana, ali se mogu postaviti i na znatno duže razdoblje.

Da bi ciljevi imali vrijednost, odnosno da bi bili pravilno određeni i postavljeni, korisno je pridržavati se dolje navedenih smjernica:

- Jesu li ciljevi provjerivi i hoće li se na kraju razdoblja znati jesu li ciljevi ostvareni ili nisu?
- Jesu li ciljevi izazovni, a ipak razumni?
- Jesu li postavljeni prema prioritetu?
- Je li popis ciljeva predug i mogu li se određeni ciljevi povezati?
- Jesu li kratkoročni ciljevi usklađeni s dugoročnima?

---

<sup>34</sup> Grbac, B. i Meler, M. ( 2007 ). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 38.

<sup>35</sup> Ibid.

- Jesu li ciljevi priopćeni svima onima koji ih moraju znati?
- Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku i jasno određeni?<sup>36</sup>

#### 5.4. Ciljna skupina

Ciljna skupina je pojam koji definira skupinu ljudi koji kupuju proizvode, ili koriste usluge koje se nalaze na tržištu. To je skupina ljudi koji su grupirani po karakteristikama koje ih prepoznaju kao potencijalne klijente. Marketinška poruka koja se želi poslati bit će uspješnija ako se zna koja je ciljana skupina kojoj se može odaslata ta poruka. Prilikom definiranja ciljne skupine, treba se razlikovati primarna, sekundarna i tercijarna razina ciljne skupine.<sup>37</sup>

Primarna ciljna skupina predstavlja osobe koje su spremne, sposobne i voljne kupovati. Glavni izazov za poduzeće je da identificira i pokuša doprijeti do primarne ciljne skupine.<sup>38</sup> Sekundarna skupina su osobe koje imaju mogućnosti, ali nisu spremne i voljne kupovati. Tercijarno tržište su osobe koje sada nemaju mogućnosti za kupnju, ali ih ne treba zanemariti zbog mogućeg porasta spremnosti na kupnju.

Karakteristike ciljne skupine treba opisati u planu marketinga. U slučaju potrošačkog proizvoda, opis bi trebao sadržavati demografske karakteristike (dob, spol, dohodak, obrazovanje, lokaciju) i važne psihološke karakteristike (ponašanje, interes, mišljenje). Također, bilo bi korisno navesti najviše korištene medije, i preferencije trgovina i navike ciljnih skupina. Opis bi trebao sadržavati i informaciju gdje osobe u grupi koja čini ciljnu skupinu žive.<sup>39</sup> Kako bi se stekla sigurnost u pravilan odabir ciljne skupine mogu se postaviti neka od pitanja na koja je potrebno odgovoriti, kao što su:

- Koliko dobro poznajem, i razumijem ovu ciljnu skupinu?
- Bi li ova ciljna skupina potrošila veću ili manju količinu proizvoda, ili koliko bi koristila usluge?

---

<sup>36</sup> Goran Božac, M. ( 2002 ). Planiranje stratezijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, str. 526. URL: <http://hrcak.srce.hr/28354> [ pristupljeno 11. studenog 2016. ].

<sup>37</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia, str. 179.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

- Postoji li osobna zainteresiranost za ovu ciljnu skupinu, i dali odgovaraju po karakteristikama? <sup>40</sup>

## 5.5. Strategija marketing miksa 4 P

Strategija marketing miksa 4 P sastoji se od:

- Proizvoda
- Cijene
- Distribucije
- Promocije

Strategija marketing miksa je skup marketinških alata koji se mogu kontrolirati – proizvod, cijena, distribucija i promocija, te koje poduzeće kombinira kako bi ostvarilo željeni odgovor ciljnog tržišta. Četiri P područja zahtijevaju da se donese odluka o proizvodu i njegovim karakteristikama, odredi cijena, odluči kako distribuirati proizvod i odabere metoda za promociju proizvoda.<sup>41</sup>

Efektivna strategija marketing miksa 4P, mora ispuniti četiri uvjeta:

- Da bude prilagođena potrebama potrošača
- Da kreira određenu konkurentsku prednost
- Da 4 P elementi budu dobro kombinirani
- Da bude usklađena s raspoloživim resursima poduzeća

### 5.5.1. Proizvod

Temelj svakog poslovanja je proizvod. Poduzeće nastoji svaki proizvod učiniti drukčijim i boljim, i to na način koji će potaknuti ciljno tržište da taj proizvod izdvoji iz mnoštva i odluči se upravo za taj proizvod. Prvi i najvažniji element marketinškog miksa je proizvod. Proizvod je sve ono što se može ponuditi na tržištu, da bi izazvalo pozornost, potrošnju i upotrebu, i što bi moglo zadovoljiti neku želju ili potrebu.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Plavi ured. URL: <http://plaviured.hr/vodici/dva-koraka-koji-ce-vam-pomoci-da-odredite-vasu-ciljanu-publiku/> [ pristupljeno 30. listopada 2016. ].

<sup>41</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 250.

<sup>42</sup> Kotler, P. ( 1997 ). Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate d.o.o., str. 430.

Pod proizvodom mislimo na vrstu proizvoda, njegove fizičke karakteristike (miris, okus, sastav, veličina, težina) i njegovo pakiranje/ambalažu. Proizvod možemo promatrati u njegove tri osnovne razine:

- Osnovni proizvod
- Očekivani proizvod
- Prošireni proizvod

Prva je razina proizvoda osnovni proizvod koji se, zapravo sastoji od opipljivih i neopipljivih koristi koje potrošač dobiva kupnjom određenog proizvoda, a njihova je namjena zadovoljiti određenu konkretnu potrebu. Međutim, potrošač najčešće od proizvoda traži i nešto više od osnovnog proizvoda, odnosno ima druga očekivanja u vezi s markom, imidžom, dizajnom, kvalitetom i specifikacijama proizvoda, ambalažom, i dr. Sve navedeno druga je razina proizvoda, odnosno očekivani proizvod.<sup>43</sup>

Treća je razina proizvoda prošireni proizvod. To su dodatne usluge i koristi vezane uz proizvod. Riječ je o dodatnim korisnim aspektima proizvoda kojih potrošač u trenutku kupnje ne mora biti svjestan, odnosno potreba za njima može nastati poslije kupnje, u razdoblju korištenja proizvoda.<sup>44</sup>

Npr. kod osobnog automobila, treću razinu proizvoda čine različite usluge koje proizvođač nudi, kao što su mogućnost kupnje dodatne opreme putem web prodavaonice ili mogućnost kupnje novog automobila ako kupac odluči zamijeniti postojeći automobil (staro za novo).<sup>45</sup>

Uzevši u obzir tip potrošača, namijenjeni proizvodi se mogu podijeliti u dvije osnovne kategorije:

- Proizvodi krajnje potrošnje
- Proizvodi poslovne potrošnje
- Proizvodi krajnje potrošnje jesu proizvodi koje kupci/potrošači kupuju kako bi ih konzumirali, vozili, nosili, itd. Uzevši u obit navike kupaca/potrošača, proizvodi krajnje potrošnje najčešće se dijele na:

---

<sup>43</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 256.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

- Obični proizvodi (novine, sokovi, slatkiši, maramice)
- Posebni proizvodi (odjeća, obuća, namještaj, kućanski aparati)
- Specijalni proizvodi (luksuzne marke automobila, dizajnerska odjeća)
- Ne traženi proizvodi (sefovi u bankama, sigurnosni uređaji)

Za razliku od proizvoda krajnje potrošnje, proizvodi poslovne potrošnje namijenjeni su poduzećima, te im služe u obavljanju njihove djelatnosti. Proizvodi poslovne potrošnje mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine:

- Oprema (stolna računala, mobiteli, printeri)
- Proizvodi za održavanje i popravak opreme (ručni alati, neonske žarulje)

Bitan je aspekt proizvoda i marka. Marka podrazumijeva naziv, znak, simbol ili dizajn proizvoda, koja identificira proizvod proizvođača koji se nalazi na tržištu i razlikuje ih od konkurencije. Marka omogućuje razlikovanje proizvoda različitih proizvođača, te daje proizvodu vlastitu osobitost i imidž.

Uz marku kao vrlo bitan aspekt proizvoda, veže se i ambalaža proizvoda. Ambalažom se smatraju kutije, boce, vrećice i druge stvari u koje se sprema proizvod, da bi bio pogodan za prijevoz, skladištenje i prodaju. Ambalaža se mora smatrati medijem, između proizvođača i potrošača kojima je cilj osigurati da proizvod zadrži određenu kvalitetu koju propisuje proizvođač, a koja ispunjava određena potrošačeva očekivanja.<sup>46</sup>

### **5.5.2. Cijena**

Cijena je određena novčana svota koja se traži u zamjenu za proizvod ili uslugu. U utvrđivanju cijena bitnu ulogu imaju karakteristike proizvoda/usluga i troškovi poslovanja. Za cijenu je najvažnije da je poduzeće u stanju ponuditi kombinaciju korisnosti koja je istovremeno prihvatljiva za kupca i profitabilna za poduzeće. Na određivanje cijene djeluju:

- Interni (unutarnji) faktori
- Eksterni (vanjski) faktori

Interni (unutarnji) faktori podrazumijevaju tri glavna faktora a to su:

---

<sup>46</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 281.



- Troškovi: troškovi su važni za određivanje cijena, trebaju se uzeti u obzir troškovi koji nastaju u poduzeću (proizvodnja, sirovine) i izvan poduzeća (dobavljači pregovori o nabavnim cijenama sirovina), isto tako poduzeće ne smije odrediti cijenu koja je manja od troškova proizvodnje ako joj je cilj profit, odnosno ako želi zaraditi.
- Profitni ciljevi: profitni ciljevi se mogu podijeliti kao profit na dugi rok i kratki rok. Kao profitni ciljevi mogu se odrediti osvajanje novih tržišta, veći tržišni udio ili obeshrabrivanje ili „zastrašivanje“ konkurencije.
- Rast poduzeća: rast poduzeća isto tako značajno djeluje na određivanje cijena.

Eksterni (vanjski) faktori uglavnom nisu pod kontrolom poduzeća. Postoji nekoliko važnih vanjskih (eksternih) faktora.

- Konkurencija: cijena može utjecati na povećanje ili smanjenje potražnje za konkurentskim proizvodima, kod kreiranja cijena bitno je znati predvidjeti poteze konkurencije, isto tako poduzeće može odlučiti pratiti konkurentske cijene, ili pokušati odrediti više ili niže cijene od konkurencije.
- Zakonodavstvo: zakonodavstvo može utjecati u oba smjera (povećanje i snižavanje cijena), država može kontrolirati cijene, zamrzavati ih, davati suglasnost za njih i opterećivati ih nametima (PDV).
- Kupci/potrošači: promjena potražnje za nekim proizvodom nastaje zbog promjene predodžbe o proizvodu kod kupaca (dali je proizvod privlačan ili ne). Jedna od vrlo bitnih stavki je znati kako kupci/potrošači vrednuju korisnost identičnih proizvoda npr. Franck kava ili Anamaria kava.
- Promjene na tržištu: promjene na tržištu imaju snažan utjecaj na formiranje cijena. Pojava novog proizvoda može jako ugroziti i jako smanjiti potražnju za postojećim proizvodima npr. televizor u boji protiv crno - bijelog televizora.
- Tehnologija: tehnologija daje mogućnost ponude proizvoda po nižim cijenama, jer se smanjuju troškovi. Npr. prodaja mobitela preko interneta ili prodaja ortopedskih pomagala preko TV.

### **5.5.3. Distribucija**

Distribucija je dio marketinškog miksa koji se odnosi na procese potrebne da proizvod ili usluga budu dostavljeni kupcu/potrošaču. Današnji su sustavi distribucije izrazito složeni, te su znatan trošak u poslovanju.<sup>47</sup> Gledajući s aspekta strategije i marketinškog miksa, terminom distribucija opisuju se marketinški kanali kojima se plasiraju proizvodi i usluge. Marketinški kanali mogu se definirati kao niz međusobno ovisnih subjekata koji sudjeluju u procesu u cilju da se proizvod ili usluga učine dostupnim kupcu/potrošaču na korištenje ili potrošnju.

Dakle, da bi se proizvod ili uslugu distribuiralo, odnosno uspješno dostavilo do svog kupca, potrebno je uspostaviti lanac pouzdanih posrednika, odnosno marketinški kanal. Postojanje posrednika u marketinškom kanalu podrazumijeva i određene (često velike) troškove za proizvođača.<sup>48</sup> Međutim, mnogi proizvođači nemaju sredstava niti su organizacijski sposobni izravno prodavati. Stoga se odlučuju za posrednike.

Funkcija posrednika je stvaranje i pružanje dodane vrijednosti proizvođaču i krajnjem kupcu/potrošaču obavljanjem zadataka kao što su: prikupljanje informacija o potražnji za proizvodom/uslugom, financiranje zaliha, preuzimanje rizika, osiguranje skladištenja i transporta proizvoda i osiguranje poslije prodajnih usluga kao npr. mogućnost povrata proizvoda ako kupac nije njime zadovoljan ili reklamacija proizvoda s greškom.<sup>49</sup>

### **5.5.4. Promocija**

Promocija ili marketinška komunikacija skup je komunikacijskih aktivnosti kojima ponuđač proizvoda/usluga predstavlja sebe i/ili svoju ponudu ciljnoj skupini, radi ostvarenja uspješne prodaje. Da je promocija ili marketinška komunikacija bila uspješna govori podatak da je prodaja određenog proizvoda/usluge nakon promocije porasla u odnosu dok promocije nije bilo.<sup>50</sup> Poruke koje se prenose promocijom ili marketinškom komunikacijom najčešće imaju tri osnovne svrhe:

---

<sup>47</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str.316

<sup>48</sup> Ibid., str. 316 – 317.

<sup>49</sup> Ibid., str. 317 – 318.

<sup>50</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 331.

- Informirati: Npr. koncert se održava određenog dana na određenom mjestu, a ulaznice su dostupne po određenoj cijeni, na određenom mjestu.
- Podsjetiti: Npr. ne zaboravite ponijeti dovoljno Coca – Cole na izlet.
- Nagovoriti: Kupite ovaj proizvod jer to je prava prilika za vas.

Promociju ili marketinšku komunikaciju tvore brojne povezane komunikacijske aktivnosti, koje se još nazivaju promocijskim miksom. U promocijski miks se najčešće ubrajaju sljedeće komunikacijske aktivnosti:

- Oglašavanje: usmjereno na karakteristike proizvoda ili održavanja imidža organizacije. Oglašavanje se može protumačiti kao informiranje, podsjećanje na proizvod, stvaranje svjesnosti o marki, objašnjavanje kupcima/potrošačima karakteristike proizvoda. Najčešće se koristi kod novih proizvoda. Oglašavanje se najčešće radi preko televizije, radija, interneta, časopisa, novina, plakati. U potrazi za novim izvorima produktivnosti i dobitima, ne može se naći veće plodno tlo od oglašavanja. Cilj oglašavanja može se definirati kao specifičan komunikacijski zadatak koji treba ostvariti među određenom publikom u određenom vremenskom razdoblju.<sup>51</sup> Postoji nekoliko smjernica koje se mogu iskoristiti za što uspješnije ostvarivanje oglašavanja:
  - Cilj oglašavanja mora se razlikovati od ukupnog marketinškog cilja.
  - U pisanom obliku, te u razgovoru nadređeni trebaju razlikovati specifične od općih ciljeva.
  - Ciljevi se temelje na spoznajama tržišnih mogućnosti kao i oglašavanje.
  - Metode mjerenja ostvarivanja trebaju biti ugrađene u plan.<sup>52</sup>
- Internetski marketing: oglašavanje proizvoda i usluga putem interneta. Prednosti internet marketinga su te, da je baš internet marketing najpopularniji oblik marketinga, niži su troškovi oglašavanje u odnosu na tradicionalne medije, mogućnost stalnog oglašavanje (24 sata na dan, 7 dana u tjednu), itd.
- Osobna prodaja: osobnom prodajom nazivamo osobnu komunikaciju radi informiranja, demonstriranja proizvoda ili usluge, i nagovaranja ili uvjeravanja

---

<sup>51</sup> Colley, H. Russell. ( 1962). Squeezing the Waste Out of Advertising. Harvard Business Review, str. 76.

<sup>52</sup> Ibid., str. 82.

određenih pripadnika ciljne skupine da kupe određeni proizvod ili koriste određenu uslugu.<sup>53</sup>

- Unapređenje prodaje: može se protumačiti kao poticanje na kupnju. Koristi se najčešće kod novih proizvoda ili neutralizacije konkurencije kod zrelih proizvoda (kuponi, popusti, nagradne igre i besplatni uzorci).
- Odnosi s javnošću i publicitet: Odnosi s javnošću mogu se definirati kao upravljanje komunikacijama između poduzeća i javnosti. Publicitet je širenje pozitivnih informacija o poduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama putem javnog informiranja.

## 5.6. Provedba i kontrola marketinških aktivnosti

Poduzeće mora provesti zadatke i strategije u konkretne aktivnosti u određenom vremenskom razdoblju. Svi se planovi moraju pretvoriti u posao. To znači da se utvrđuju datumi kampanja oglašavanja, unapređenja prodaje, sudionici sajmova, ako će ih biti i lansiranja novih proizvoda, ako su u planu.<sup>54</sup>

To također podrazumijeva da se pojedincima dodjeljuju konkretni zadaci i prati njihovo izvršenje. Svi važni sudionici moraju međusobno komunicirati o provedbi marketinških aktivnosti, kako bi znali što mogu očekivati i u kojim rokovima.<sup>55</sup>

Provedba marketinških aktivnosti postavlja nekoliko pitanja, a to su:

- Što ćemo raditi?
- Kada će se to raditi?
- Tko je odgovoran za to?
- Koliko će to koštati?

O kontroli je već bilo govora u ovome radu. Kontrola je neizostavan dio plana marketinga. Kontrolom marketinških aktivnosti dolazi se do saznanja:

- Što je loše, a što dobro napravljeno

---

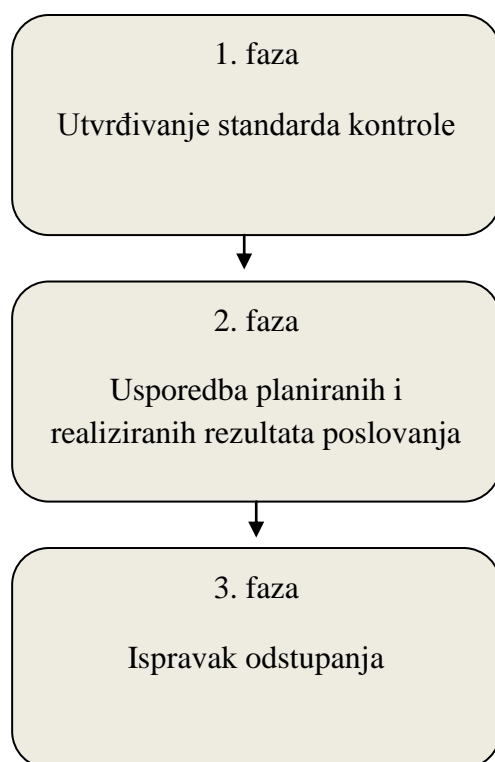
<sup>53</sup>Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 347.

<sup>54</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia, str. 181.

<sup>55</sup> Ibid.

- Što je potrebno popraviti kako bi kupci/potrošači bili zadovoljni
- Može dati signal poduzeću da treba odustati od plana

Realizaciju marketinških aktivnosti nužno je kontrolirati. Kontrolom se sustavno preispituju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketinških aktivnosti. Dosadašnja praksa oslanjala se na kontrolu „kroz greške“. Učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Danas poduzeća nemaju vremena za učenje na vlastitim greškama, te se pristup mijenja u smjeru korištenja kontrole marketinških aktivnosti.<sup>56</sup>



**Slika 2:** Proces marketinške kontrole

**Izvor:** Izradila autorica

Proces marketinške kontrole sastoji se od tri bitne faze koje su ključne za ispravnu kontrolu marketinških aktivnosti. Prvom fazom utvrđuju se standardi marketinške kontrole, odnosno definiraju parametri koji su predmet kontrole (prodaja, dobit, pozicioniranost proizvoda, vjernost potrošača). Traži se odgovor na pitanje: „Koji su parametri predmet

<sup>56</sup> Grbac, B., Meler, M. (2007). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 58.

kontrola?“. 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 popraviti?“. <sup>57</sup>

Dakle, cilj kontrole marketinških aktivnosti jest dobiti povratnu informaciju odvijaju li se marketinške aktivnosti i ciljevi koji su postavljeni, sukladno planu.

## 5.7. Proračun

Cilj izrade proračuna je odrediti iznos sredstava potrebnih za provedbu marketinških aktivnosti. Nakon temeljite razrade ciljeva i aktivnosti sadržanih u planu marketinga, potrebno je odrediti koliko će to sve stajati. Drugim riječima, potrebno je odrediti financijska sredstva koja će biti potrebna za provedbu planiranih marketinških aktivnosti. <sup>58</sup>

U većini slučajeva proračun će biti određen već u startu, jer je riječ o financijskim sredstvima koja se moraju unaprijed planirati. Troškovi vezani za razvoj i provedbu plana marketinga razrađeni su u proračunu. Proračun je poželjno razraditi po stavkama, odnosno identificirati troškove pojedinih aktivnosti. <sup>59</sup>

Kako su aktivnosti marketinške komunikacije najčešće troškovno najintenzivniji, poželjno je upravo njih prikazati s više detalja (npr. trošak izrade komunikacijske strategije, medijski troškovi i dr.). Iako razrada proračuna ne treba biti previše detaljna, poželjno je da procjena troškova bude realna.

Informacije o troškovima pojedinih stavki potrebnih za provedbu plana marketinga mogu se prikupiti unutar poduzeća (npr. trošak modifikacije, odnosno promjene recepture proizvoda), od dobavljača repromaterijala (npr. trošak redizajna ambalaže), od medija (npr. trošak objave), dizajnerskog studija (npr. trošak izrade oglasa), marketinške agencije (npr. trošak istraživanja tržišta) i sl. <sup>60</sup> U proračunu se mogu bilježiti bilo kakvi predviđeni prihodi ili uštede na troškovima. S obzirom na to da se na ulaganje u marketing često gleda

---

<sup>57</sup> Grbac, B., Meler, M. (2007) Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 58.

<sup>58</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str.384

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

kao na trošak, poželjno je napraviti i manju financijsku analizu koja će se sastojati od analize točke pokrića (Break even point) i financijskih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i profitabilnosti poduzeća.

<b>Proračun troškova marketinga</b>	
<b>1. Moguća istraživanja</b>	
1.1. Istraživanje tržišta	
<b>2. Moguća edukacija prodajnog osoblja</b>	
<b>3. Izrada web stranice i održavanje</b>	
<b>4. Trošak promjene recepture proizvoda</b>	
<b>5. Troškovi dobavljača</b>	
5.1. Dobavljači repromaterijala	
5.1.1. Redizajn ambalaže	
<b>6. Troškovi promocije</b>	
6.1. Oglašavanje	
6.1.1. Oglašavanje na internetu	
6.1.2. Oglašavanje na radiju	
6.1.3. Oglašavanje na televiziji	
6.1.4. Oglašavanje u tisku	
*	
6.2. Troškovi unapređenja prodaje	
6.2.1. Besplatni primjerci	
6.2.2. Kuponi	
6.2.3. Sajmovi	
6.2.4. Nagradne igre	
6.2.5. Katalozi	
*	
<b>7. Izrada loga</b>	
*	
<b>UKUPNO</b>	

**Tablica 2:** Proračun troškova marketinga

**Izvor:** Izradila autorica

## 5.8. Problemi u marketinškom planiranju

Marketinško planiranje je od velike važnosti za poduzeće i njegovo uspješno poslovanje, a samim time i ostvarenje profita. Ali može nastati problem, kada marketinško planiranje i izrada plana marketinga postane neuspjeh. To je generalni problem, pored kojega postoje još i specifični problemi zbog kojih planiranje ne uspijeva, kao primjerice:

- Postavljanje nerealnih ciljeva
- Poduzeće okrenuto sebi, a ne kupcima/potrošačima
- Postojanje straha od rizika
- Promašaji i pogreške u oglašavanju
- Zbunjenost sa cijenama
- Previše detalja
- Neadekvatna organizacijska struktura<sup>61</sup>

Temeljem navedenoga može se zaključiti kako je planiranje ključno za uspjeh svakog poduzeća. Bez kvalitetnog planiranja, zapravo niti jedno poduzeće ne bi moglo funkcionirati, a samim time ne može se uzdići niti iznad konkurencije. Planiranje bi trebalo biti ključan dio svakog poduzeća. Ono pruža brojne koristi, i uzdiže poduzeće iznad konkurencije i omogućuje mu pravi i kvalitetan uvid u njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje.<sup>62</sup>

Marketinško planiranje i sam plan marketinga sadrže bitne informacije o tome što će se, kako, kada i gdje činiti, kako bi poduzeće što adekvatnije pristupilo ciljnim skupinama i zainteresiralo ih za (novi ) proizvod ili uslugu. Za razliku od poslovnog plana koji se izrađuje za poduzeće u cjelini, i koji pruža opširniji pregled cjelokupne strategije i resursa kojima poduzeće raspolaže, plan marketinga je puno specifičniji i nije toliko opsežan. Važnost plana marketinga nije bitna samo za velika i srednja poduzeća, već ima veliku značajnost i u malim poduzećima. Stoga je pravilna i kvalitetna izrada plana marketinga najvažnija.

---

<sup>61</sup> Zavišić, Ž. ( 2011 ). Osnove marketinga. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb, str. 23 – 24.

<sup>62</sup> Ibid.



## **6. CILJEVI KAO SPECIFIČNOSTI U IZRADI PLANA MARKETINGA**

Svaka osoba ima svoje snove i nade, ali njihovo ostvarenje je ono što je upitno. Samim time svaka osoba ima cilj ili ciljeve koje želi postići u svom životu, kako bi upravo ti snovi i te nade bili ostvarivi/ostvarive. Gotovo svaki cilj zahtijeva rad kroz duže vrijeme, jer nijedan cilj kojem težimo nije moguće ostvariti preko noći, a samim time zahtijeva se i ustrajnost i onda kada težnja prema ostvarivanju tog cilja ne ide dobro.

Stoga, smatraju se kao najveća specifičnost u izradi plana marketinga upravo ciljevi. Bez postavljenih ciljeva plan marketinga je nepotpun, odnosno kao da ga i nema. Ciljevi su ono što taj plan podiže i koji vode poduzeće prema uspjehu. Pravilno postavljeni ciljevi jedna je od najvažnijih „vještina“ kako u ljudskom životu, tako i u poslovnom životu poduzeća. Jer i poduzeće ima svoje snove i nade, stoga se i izrađuje plan marketinga i postavljaju ciljevi kako bi se ostvarili zacrtani snovi i nade.

Poduzeće bez kvalitetno postavljenih ciljeva, uglavnom se oslanja na pojam sreće. Za poduzeće koje želi biti uspješno, postavljanje ciljeva samo je prvi korak koji se mora napraviti. Za uspjeh poduzeća svakodnevno je potrebno pregledavanje i nadziranje ciljeva i akcija jer te navike će dovesti poduzeće do uspjeha kakvo je priželjkivalo. Potraga za uspješnim ciljem je višefazni proces. Ljudi postavljaju ciljeve i obvezuju se prema njima, gdje ih najprije definiraju kao željeno krajnje stanje, a onda planiraju kako ih ostvariti. Ljudi izvršavaju planirane akcije, kako bi ih one dovele do ostvarenja zacrtanog cilja. U drugoj fazi ispituje se kako je obveza prema cilju utjecala na fazu planiranja cilja, te što je utjecalo na ponašanje u izvršenju ciljne faze.<sup>63</sup>

### **6.1. Analiza ciljeva na primjerima različitih planova marketinga**

Prave ciljeve uvijek je teško utvrditi. Ali upravo ciljevi su najvažniji u onome što radimo. O njima je potrebno razmišljati, i na njihovo utvrđivanje je potrebno dovoljno vremena i energije utrošiti. Ako se ubrza sa donošenjem ciljeva, te se pritom izabere potpuno krivi cilj, radit će se potpuno kriva stvar i svo vrijeme provedeno na rješavanju krivog i pogrešnog cilja će proći uzalud. Vizija i misija poduzeća, u kombinaciji s

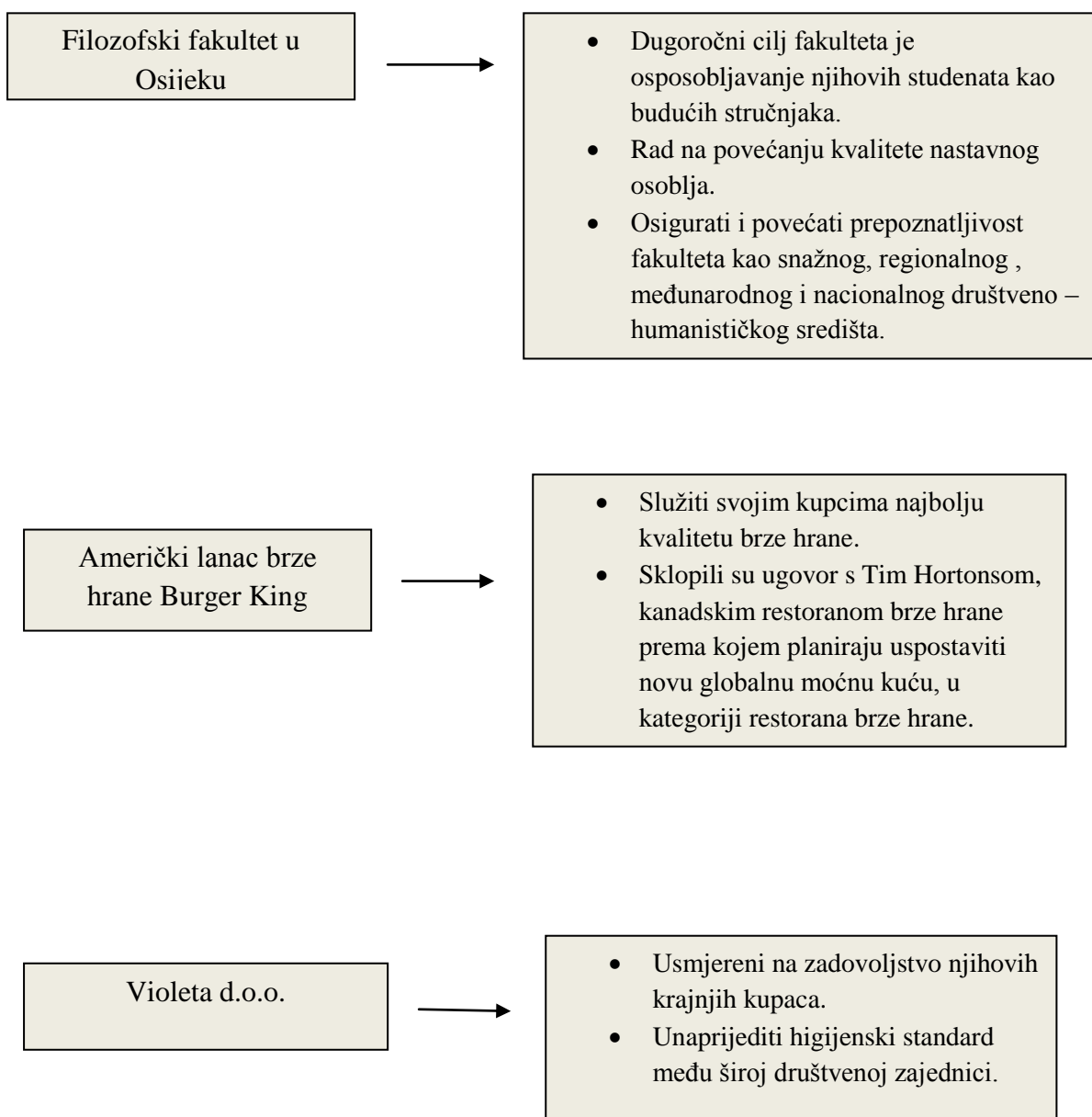
---

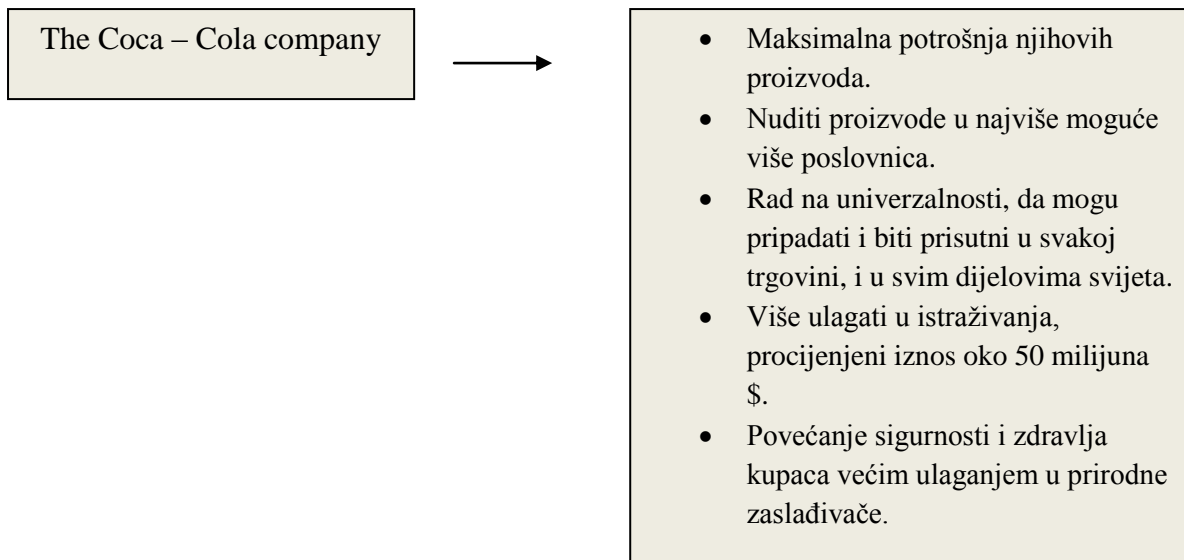
<sup>63</sup> Dalton, N. Amy., i Spiller, A. Stephen. ( 2012 ). Too Much of a Good Thing: The Benefits of Implementation Intentions Depend on the Number of Goals. Journal of Consumer Research, ( 39 ), str. 98.

ciljevima ključne su točke kako bi poduzeće moglo definirati gdje želi biti u budućnosti. Ciljevi trebaju imati tri osnovna elementa:

- Moraju definirati početnu točku ili postojeće stanje
- Moraju utvrditi konačnu točku do koje se želi stići
- Moraju odrediti vrijeme u kojem će se prijeći put od početne do konačne točke

Opći Ciljevi jedne obrazovne ustanove i nekoliko poduzeća iz njihovih planova marketinga prikazani su na slici 3.





**Slika 3:** Prikaz općih ciljeva

**Izvor:** Izradila autorica

Analiza ciljeva općenito, prikazuje opće i mjerljive ciljeve jednog fakulteta, a to je Filozofski fakultet u Osijeku i velikih poduzeća, kao što su američki lanac brze hrane Burger King, koji je treći najveći lanac brze hrane u svijetu, proizvođač higijenskih proizvoda Violeta d.o.o. i jedan od najvećih proizvođača bezalkoholnih pića Coca – Cola. Ciljevi su vidljivi iz njihovih planova marketinga, gdje su posebno naznačeni zacrtani ciljevi svakog od njih.

Filozofski fakultet u Osijeku koji je u sastavu Sveučilišta, i visokoobrazovna ustanova ima za sebe postavljene dugoročne i kratkoročne ciljeve. Jedan od njihovih dugoročnih ciljeva, je osposobljavanje studenata kao budućih stručnjaka, što se smatra „uobičajenim“ ciljem kojem svaka obrazovna ustanova treba težiti, jer sve visokoobrazovne ustanove samim svojim postojanjem trebaju nuditi kvalitetno i stručno osposobljavanje njihovih polaznika. Taj se cilj planira ostvariti strategijom odabira najkvalitetnijih budućih studenata koji su zainteresirani za studiranje na Filozofskom fakultetu u Osijeku.

Pored jednog, reklo bi se „uobičajenog“ cilja, postavili su kao ciljeve i rad na povećanju kvalitete nastavnog osoblja, te povećanje prepoznatljivosti fakulteta. Što se tiče povećanja kvalitete nastavnog osoblja, oni ga planiraju povećati tako što će osoblje unaprijediti u znanstvenom i stručnom smislu, što je vrlo dobro zacrtan cilj, jer ako je osoblje koje je od velike važnosti u visokoobrazovnim ustanovama znanstveno i stručno

unaprijeđeno samim time je i ta visokoobrazovna ustanova unaprijeđena i prepoznata od strane drugih osoba i krugova, a i polaznici u njoj. Za cilj prepoznatljivosti Filozofskog fakulteta u Osijeku, planira se uključiti marketinška komunikacija putem različitih vrsta medija, kao što su novine, radio, TV i društvene mreže. Kada se ciljevi Filozofskog fakulteta u Osijeku sagledaju kao jedan kompletni dio, stvara se dojam da su ciljevi postavljeni tako da se nadovezuju na prijašnje ciljeve i jedan cilj je potreban za ostvarivanje drugog cilja.

Burger King kao treći najveći američki lanac brze hrane u svijetu, ima zacrtana dva cilja kojima teži. Žele posluživati svojim kupcima samo najbolju kvalitetu brze hrane, što se može smatrati i kao konkurentskim ciljem, jer se svi vodeći svjetski lanci brze hrane vode za time da poslužuju najbolju kvalitetu svoje hrane, stoga se taj cilj može isto tako smatrati „uobičajenim“ u krugovima restorana i franšiza brze hrane. Drugi i posljednji cilj koji je naveden u njihovom planu marketinga najavljuje veliku i značajnu stvar, i smatra se da je taj cilj vrlo značajan i bitan za njih a to je sklapanje ugovora sa Tim Hortonsom koji je isto tako jedan od restorana brze hrane, sa zajedničkim ciljem uspostavljanja nove svjetske moćne kuće u kategoriji restorana brze hrane.

Violeta d.o.o. je brend koji je postao jedan od najprepoznatljivijih brendova higijenskih proizvoda premium klase u regiji.<sup>64</sup> Ciljevi su postavljeni na način na koji i trebaju razmišljati poduzeća koja su vodeća u svojim skupinama proizvoda. Tako im je jedan od ciljeva, zadovoljstvo njihovih krajnjih kupaca i samim time daje se dojam da im je stalo do njihovih kupaca/potrošača, te da su orijentirani prema njima a ne samo prema sebi i svom poslovanju. Kao drugi cilj, navodi se unaprjeđenje higijenskih standarda među široj društvenoj zajednici što se smatra zadovoljavajućim ciljem, za poduzeće koje se bavi proizvodnjom higijenskih potrepština, te je uz to i vodeći regionalni lider u svojoj grupi proizvoda.

Coca – Cola je jedan od najpoznatijih proizvođača bezalkoholnih pića u svijetu, te se upravo njihov izbor ciljeva smatra kao najpotpuniji i najkompletniji. Imaju opširnost u postavljanju ciljeva, te detaljno postavljene i vrlo razumljive ciljeve. Prvi od ciljeva za kojima se vode je maksimalna potrošnja njihovih proizvoda, što se uklapa u njihovu percepciju kvalitetnog i vrlo poznatog proizvođača najpoznatijih bezalkoholnih pića. Isto tako ciljevi su im ponuda proizvoda u što više trgovina diljem svijeta i rad na

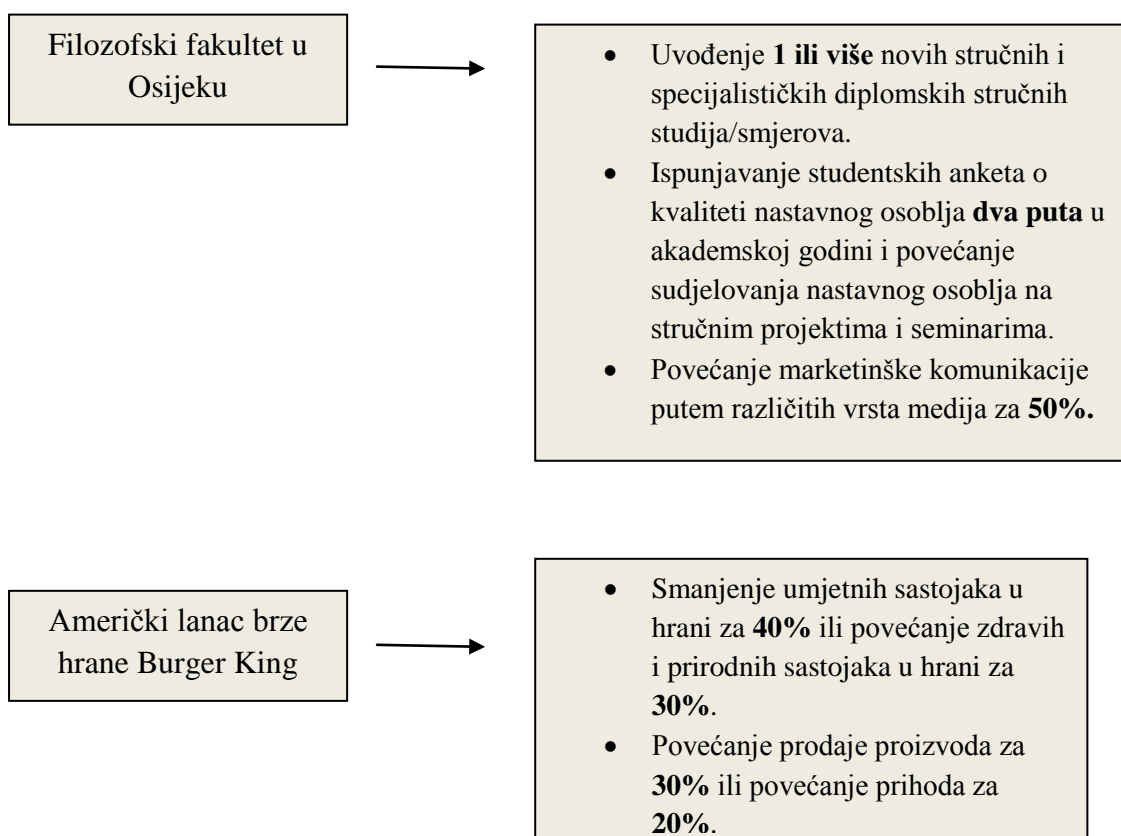
---

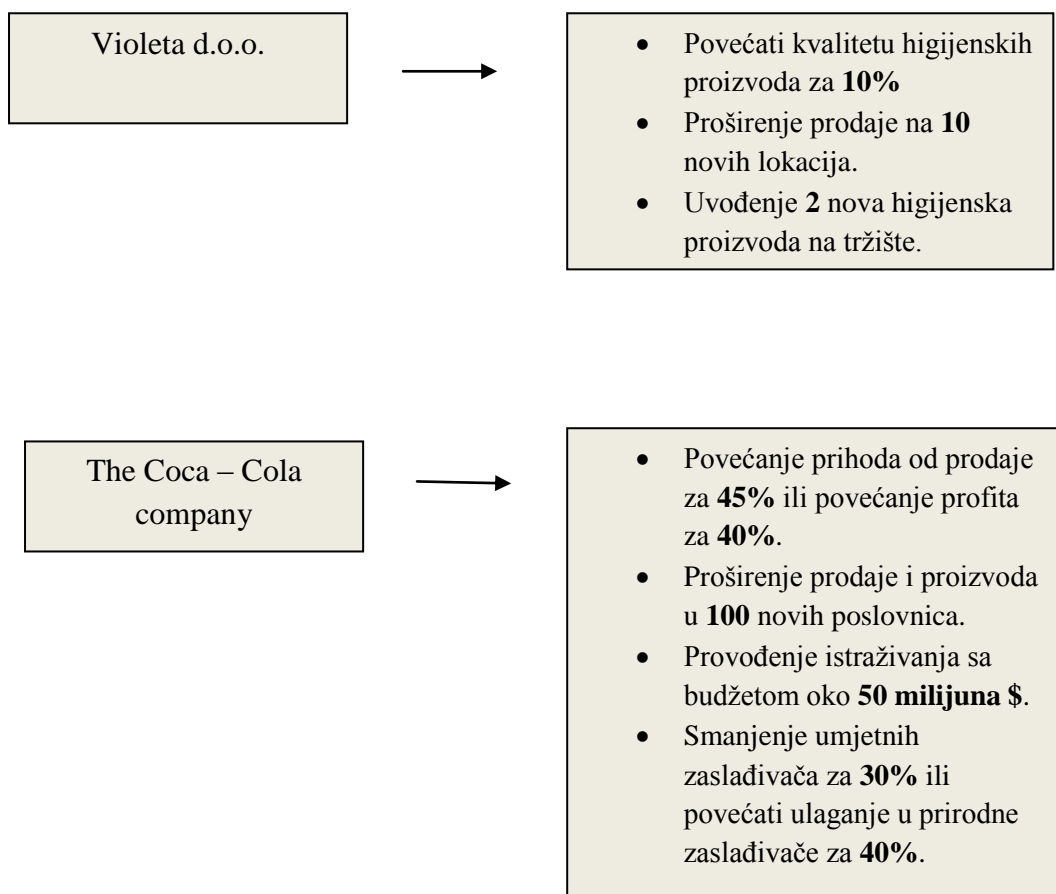
<sup>64</sup> Violeta. URL: <https://www.violeta.com/hr/onama/povijest> [pristupljeno 14. studenog 2016. ].

univerzalnosti, tako da mogu pripadati i biti prisutni u svakoj trgovini, i u svim dijelovima svijeta. Ovi ciljevi su logično postavljeni, a rad na univerzalnosti smatra se kao jednim vrlo pametnim i dobrim marketinškim pothvatom.

Time što im je jedan od ciljeva ulaganje u istraživanja tržišta, daju do znanja da smatraju ozbiljno svoju ulogu i svoju veliku rasprostranjenost diljem svijeta, te da ništa ne prepuštaju slučaju i da su za svaki korak koji planiraju napraviti dobro pripremljeni. Povećanje sigurnosti i zdravlja kupaca/potrošača većim ulaganjem u prirodne zaslađivače isto tako dokazuju da su u velikoj mjeri orijentirani i na dobrobit i želje kupaca/potrošača, a ne samo sa svoje potrebe i želje. Zaključuje se kako su njihovi ciljevi najbolje razrađeni i najbolje vode od postojećeg stanja, do stanja u kojem se žele naći, odnosno željenog stanja.

Prikaz primjera mjerljivosti, odnosno mjerljivih ciljeva, izrađenih na temelju općih ciljeva, te na primjerima iste obrazovne ustanove i istih poduzeća kao na slici 3., prikazani su na slici 4.





**Slika 4:** Prikaz mjerljivih ciljeva

**Izvor:** Izradila autorica

Na temelju prikaza mjerljivih ciljeva, smatra se kako za pravilno postavljanje ciljeva, poduzeće ne može očekivati uspješno ispunjenje cilja ako nema dovoljno dobre ili nema uopće postavljene mjerljive ciljeve. Ono što se želi postići mora biti mjerljivo u količinama, trajanju, svotama, postocima kako bi se mogli što lakše mjeriti ti ciljevi. Važno je postaviti cilj čije se ostvarenje na neki način može mjeriti, jer ako se cilj ne može mjeriti, njime se nažalost tada ne može niti upravljati.

Kao opći cilj može se postaviti „**Želim biti uspješan student**“. Istina, cilj je stvoren ali nije stvoren na način da on može biti uspješno ostvariv i da se može pratiti njegov napredak. Pravilno postavljen cilj mora glasiti „**Želim dati svaku godinu u roku, i želim imati prosjek ocjena viši od 4,0**“. Nakon tako postavljenog cilja biti će puno jednostavnije ostvariti i pratiti taj cilj i njegov napredak, te i na samom kraju utvrditi dali je taj cilj uspješno ostvaren ili ne. Primjeri mjerljivih ciljeva prikazani su na slici 4., te su oni napravljeni po osobnom mišljenju i stavu.

## 6.2. Revizija realizacije marketinških planova

Poduzeća koja zahtijevaju poboljšanje svoje učinkovitosti stalno imaju drugi zadatak, a to je da s vremena na vrijeme analiziraju svoje glavne funkcije kao što su marketing, financije, nabava, istraživanje i razvoj i ostalo, kako bi poduzeće bilo sigurno da je svaka funkcija dobro organizirana za nadolazeće promjene. Marketing i planovi marketinga su jedne od tih funkcija koje je potrebno s vremena na vrijeme revidirati.<sup>65</sup>

Najbolji način da se analiziraju procijene i poboljšaju marketinške funkcije i planovi marketinga jest provedba **revizije marketinga**. Revizija marketinga i planova marketinga je sveobuhvatno, sustavno, neovisno i povremeno periodično istraživanje o marketinškom okruženju, ciljevima, strategiji i aktivnostima nekog poduzeća, s ciljem utvrđivanja problematičnih područja i prilika, te predlaganja plana djelovanja kako bi se poboljšala učinkovitost marketinga i planova marketinga tog poduzeća koji se izrađuju za godinu koja prethodi. Ta revizija je potrebna kao bi se moglo objektivnije i sigurnije pristupiti izradi novog plana marketinga.

Revizija marketinga i planova marketinga započinje s klasifikacijom svih marketinških poslova u dvadeset jednu opću grupu poslova, a neki od tih poslova su ciljevi i strategija, ciljne skupine, pozicioniranje, određivanje cijene, oglašavanje, odnosi s javnošću, distribucija, razvoj novih proizvoda, itd. Cilj je da se ocijeni uspjeh svih grupa poslova na ljestvici bodova od 0 do 100. U sljedećem koraku se procjenjuje koji su od dvadeset jedne grupe poslova najvažniji da bi neko poduzeće dobro poslovalo, koji su od srednje važnosti, a koji su najmanje važni. Ocjenjivanjem svih aktivnosti po važnosti i razini učinkovitosti poduzeća, postaje jasno koje marketinške aktivnosti kako u marketingu kao funkciji i planovima marketinga, treba odmah poboljšati, a koje mogu pričekati.<sup>66</sup>

Poduzeće može izraditi „kalendar poboljšanja“ kojim se utvrđuje redoslijed poboljšanja određenih aktivnosti. Postupak bodovanja polazi od nekoliko vrsta rezultata: kritično (0 - 15 bodova), problematično (16 – 35 bodova), prosječno (36 – 65 bodova), zadovoljavajuće (66 – 85 bodova) i izvrsno (86 – 100 bodova). Primjerice, ocjena uspješnosti novog proizvoda nekog poduzeća može biti ocijenjena jednom od pet mogućih

---

<sup>65</sup> Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia, str. 197.

<sup>66</sup> Ibid., str. 197 – 198.

grupa ocjena: kritično (0% uspješno), problematično (5 % uspješno), prosječno (10 % uspješno), zadovoljavajuće (25 % uspješno) i izvrsno (50% i više).



## 7. ZAKLJUČAK

Marketing se može definirati kao proces ili poslovna aktivnost koja je bazirana na stvaranju ideja, proizvoda ili usluga, te promociji i distribuciji. Marketing ima vrlo važnu ulogu u kvalitetnom poslovanju poduzeća. On obuhvaća aktivnosti kojima je cilj zadovoljenje potreba kupaca/potrošača i ostvarenje uspješnosti, odnosno profita poduzeća. Marketing služi sa svrhom, kao bi se uspjelo razumjeti što se treba napraviti kako bi se stvorio dobar proizvod ili usluga, te kako napraviti ponudu kojom bi se moglo privući kupce/potrošače.

Planiranje je proces, koje je od velike važnosti za marketing i same aktivnosti u marketingu. Planiranjem se definiraju ciljevi koje poduzeće želi postići i strategije i planovi, odnosno načini na koje to poduzeće želi postići. Kako bi poduzeća svoje marketinške ideje i ciljeve provele u djelo, potrebno je napraviti plan marketinga. Plan marketinga je pisani dokument koji prikazuje ili određuje korake koji se moraju napraviti, kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi i pronašli kupci za određene proizvode ili usluge.

Kvalitetnim planom marketinga omogućuje se, da se određeni proizvod ili usluga nađu na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Mala poduzeća mogu imati kraći, jednostavniji i manje strukturirani plan marketinga, dok velika poduzeća trebaju imati detaljno strukturirani plan marketinga.

Struktura dobrog i kvalitetno napravljenog plana marketinga sastoji se od nekoliko dijelova koji su čvrsto povezani. Plan marketinga započinje izvršnim sažetkom koji je skraćeni prikaz svega onoga što je prikazano u planu marketinga, te mu je dužina od jednog odlomka do nekoliko stranica. Nakon toga slijedi analiza situacije koja obuhvaća SWOT analizu, analizu konkurencije, ponudu proizvoda ili usluga, te analizu tržišta. Nakon toga se postavljaju ciljevi koji se mogu okarakterizirati kao specifičnosti pri izradi plana marketinga, i koji moraju biti postavljeni na razumljiv i logičan način, te da su zaposleni i ciljne skupine upoznate s njima.

Kao što se moraju postaviti ciljevi koje poduzeće želi ostvariti, isto tako mora se identificirati i ciljna skupina, odnosno skupina ljudi koji su po nekim svojim karakteristikama najbliži određenim proizvodima ili uslugama, odnosno koji se po nekim svojim karakteristikama identificiraju kao potencijalni klijenti. Nakon što su se definirali

ciljevi i ciljne skupine, na osnovu njih se može definirati marketinški miks koji se sastoji od proizvoda, cijene, distribucije i promocije.

Na samom kraju plana marketinga, radi se provedba i kontrola marketinških aktivnosti i proračun. **Kao najveća specifičnost pri izradi plana marketinga smatraju se upravo ciljevi koji moraju biti mjerljivi.** Bez dobro postavljenih ciljeva plan marketinga ostaje nepotpun, jer ciljevi i njihovo ostvarenje dovode poduzeće do uspjeha kakvo priželjkuje. Niti jedan cilj se ne može ostvariti preko noći, već je potrebno mnogo vremena i ulaganja kako bi se ostvario cilj koji je bio postavljen za ostvarenje. Vizija i misija su veoma važne pri donošenju ciljeva, jer ako poduzeće nema jasno stvorenu viziju i misiju ne može kvalitetno niti stvoriti sliku kako bi željeli da njihovi ciljevi izgledaju, i u kojem smjeru se ti ciljevi trebaju kretati.

## 8. POPIS LITERATURE

1. Buble, M. ( 2005 ). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija.
2. Centar za poduzetništvo Osijek. URL: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> [ pristupljeno 11. Studenog 2016. ].
3. Colley, H. Russell. ( 1962). Squeezing the Waste Out of Advertising. Harvard Business Review, str. 76 – 82.
4. Dalton, N. Amy., i Spiller, A. Stephen. ( 2012 ). Too Much of a Good Thing: The Benefits of Implementation Intensions Depend on the Number of Goals. Journal of Consumer Research, ( 39 ), str. 98.
5. Ekonomski fakultet u Zagrebu. URL: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) [ pristupljeno 27. Listopada 2016. ].
6. Gutić, D. i Broz, D. ( 2011 ). Marketing u praksi. Osijek: Grafika d.o.o.
7. Grbac, B. i Meler, M. ( 2007 ). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
8. Goran Božac, M. ( 2002 ). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled. URL: <http://hrcak.srce.hr/28354> [ pristupljeno 11. studenog 2016.].
9. Istraživanje tržišta. URL: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf> [pristupljeno 12. listopada 2016. ].
10. Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia.
11. Kotler, P. i Lee, N. ( 2007 ). Marketing u javnom sektoru: Put do bolje izvedbe. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Kotler, P. ( 2006 ). Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Kotler, P. ( 1997 ). Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate d.o.o.
14. Mcdonald, M. ( 2004 ). Marketinški planovi. Zagreb: Masmedia.
15. Marušić, M. ( 2006 ). Plan marketinga. Zagreb: Adeco.
16. Marketinški plan. URL: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan.pdf> [ pristupljeno 18. listopada 2016. ].

17. Niemand, T. ( 2013 ). Do all business plans provide a recipe for success ?. Finweek, ( 10 ), str. 50 – 51.
18. Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga, str. 17.
19. Plavi ured. URL: <http://plaviured.hr/vodici/dva-koraka-koji-ce-vam-pomoci-da-odredite-vasu-ciljanu-publiku/> [ pristupljeno 30. listopada 2016. ].
20. Renko, N. ( 2009 ). Strategije marketinga. Zagreb: Ljevak
21. Struktura tržišta i analiza konkurencije. URL: <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf> [ pristupljeno 27. listopada 2016. ].
22. Violeta. URL: <https://www.violeta.com/hr/onama/povijest> [ pristupljeno 27. listopada 2016. ].
23. Zavišić, Ž. ( 2011 ). Osnove marketinga. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb.

## **9. POPIS GRAFOVA, SLIKA, TABLICA**

1. Tablica 1: Matrica marketinga, str. 6.
2. Tablica 2: Proračun troškova marketinga, str. 32.
3. Slika 1: Struktura SWOT analize, str. 17.
4. Slika 2: Proces marketinške kontrole, str. 30.
5. Slika 3: Prikaz općih ciljeva, str. 35 - 36.
6. Slika 4: Prikaz mjerljivih ciljeva, str. 38 – 39.