Planiranje marketinga u poduzeću "Grupa Uljanik"

Rajko, Danijel

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:999395

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

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

DANIJEL RAJKO

PLANIRANJE MARKETINGA U PODUZEĆU „ULJANIK GRUPA“

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

DANIJEL RAJKO

PLANIRANJE MARKETINGA U PODUZEĆU „ULJANIK GRUPA“

Završni rad

JMBAG: 2007986363027, izvanredni student
Studijski smjer: Poslovna ekonomija, Financijski management
Predmet: Marketing

Mentorica: Izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat

Pula, ožujak 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom _____ _____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

UVOD 1
1. Proces marketinga u poduzeću 3
1.1 Faze procesa planiranja 3
1.2. Analiza situacije 4
1.3. Planiranje 6
1.3.1. Vrste planova i njihova obilježja 7
1.3.2. Utvrđivanje ciljeva 7
1.3.3. Izbor ciljnog tržišta 8
1.3.4. Oblikovanje specifičnih strategija 8
1.4. Provedba 10
1.5. Kontrola 10
1.6. Marketing i vrijednosti za kupca 13
2. Planiranje strategije 14
2.1. Strateško planiranje na razini korporacije i odsjeka 14
2.2. Strateško planiranje poslovnih jedinica 15
2.3. Marketinško planiranje 17
3. Marketinški plan 17
3.1. Značaj marketinškog plana za menadžere 18
3.2. Elementi marketinškog plana 19
3.2.1 Kratki pregled sadržaja marketinškog plana 19
3.2.2. Izvršni sažetak i pregled sadržaja 20
3.2.3. Analiza situacije 21
3.2.4. Marketinška strategija 22
3.2.5. Financijske projekcije 23
3.2.6. Primjena i kontrola 24
4. Primjer planiranja marketinga u „Uljanik Grupi“. 25
4.1. Osnovne informacije o poduzeću 25
4.2. Analiza postojećeg stanja 27
4.3. Planiranje poslovanja 28
4.3.1. Strateško usmjerenje 28
4.3.2. Strategijski plan 29

4.3.3. Godišnji plan 29
ZAKLJUČAK 31
6. Literatura 33
SAŽETAK 35
SUMMARY 36

UVOD

Svako poduzeće uz svoj poslovni plan sastavlja i marketinške planove. Koja su obilježja procesa planiranja? Zašto je bitno isporučiti kupcu određenu vrijednost? Koja su obilježja i elementi marketinškog plana? Samo su neka od pitanja na koja će se odgovoriti u ovom završnom radu. Planiranje marketinga može se provoditi na bilo kojem tržištu i u bilo kojem poduzeću. Svako poduzeće mora imati proces planiranja da bi moglo odrediti svoje ciljeve poslovanja te odrediti aktivnosti čija je svrha ostvariti postavljene ciljeve.

Poduzeće kroz izradu marketinških planova prolazi kroz različite faze. Faze kroz koje prolazi jesu analiza, planiranje, primjena i kontrola. U daljnjoj obradi ovih faza moći će se shvatiti razlog zbog kojeg su ove faze neophodne da bi marketinško poduzeće što kvalitetnije preciziralo svoje planove.

Uloga marketinga u procesu planiranja poduzeća biti će prikazana u ovom završnom radu. Marketing planiranje sastavni je dio sveukupnog planiranja poduzeća. Pa je marketinško planiranje dio poslovnog plana. Marketinško planiranje neophodni je dio poslovnog planiranja.

Uprava „Uljanik Grupe“ odlučila je pozicionirati svoje proizvode na tržišta koja zahtjevaju znanje i kvalitetnu radnu snagu. Ovaj i ostali vidovi planiranja biti će prikazani na pravom primjeru koji je tema ovog završnog rada.

Cilj ovog završnog rada je prikazati nemogućnosti djelovanja poduzeća na samom tržištu bez izrade planova. kako poslovnih tako i marketinških. Zbog različitih utjecaja na menadžere pojedinih poduzeća mnogi smatraju da marketinški planovi nisu toliko bitni ako postoje dobri poslovni planovi. Kroz mnoga navedena poglavlja biti će prikazano da to i nije baš tako. Prikupljanjem podataka iz navedene literature prikazane su mnoge informacije koje prikazuju važnost i temeljitost potrebnu da bi se marketinško planiranje kvalitetno izvelo.

U prvom poglavlju biti će obrađena tema procesa marketinga u poduzeću i to kroz podnaslove: faza procesa planiranja, analiza situacije, planiranje, primjena i kontrola, te marketinga kroz vrijednosti za kupce. Podnaslov planiranje biti će razrađen kroz

vrste planova i njihova obilježja, utvrđivanje ciljeva, izbor ciljnog tržišta te oblikovanje specifičnih strategija.

U drugom poglavlju tematika se odnosi na planiranje strategije koja je prikazana kroz podnaslove strateško planiranje na razini korporacije, strateško planiranje na razini poslovnih jedinica te marketinško planiranje.

Treće poglavlje bazira se na marketinškom planu. Marketinški plan prikazan je kroz podnaslove značaj marketinškog plana i elemente marketinškog plana. Elementi marketinškog plana prikazani su kroz kratki prelged sadržaja marketinškog plana, izvršni sažetak i sadržaj, analizu situacije, marketinšku strategiju, financijske projekcije te primjenu i kontrolu.

U četvrtom poglavlju marketinško planiranje prikazano je na poduzeću Uljanik d.d. i to u podnaslovima osnovne informacije o poduzeću, analiza postojećeg stanja i planiranje poslovanja. Planiranje poslovanja razrađeno je kroz još dva manja podnaslova: strateško planiranje te godišnji plan.

Na poduzeću „Uljanik Grupa“ biti će jasno vidljivo kako marketinško planiranje djeluje na velika poduzeća poput spomenutog. Podaci koji prikazuju su prikupljeni indirektno zbog nemogućnosti uvida u poslovne planove poduzeća koji su tajni. Iz tog razloga statistički su podaci prikupljeni sa internet stranice poduzeća Uljanik d.d. te nadopunjeni izjavama vodećih ljudi istog tog poduzeća.

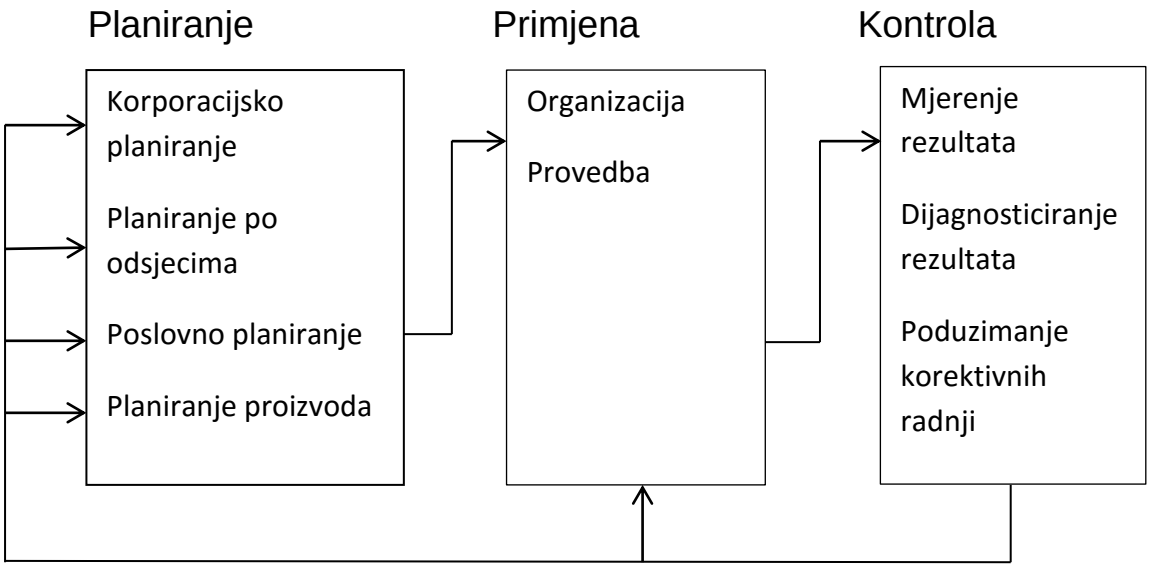
U praktičnom djelu rada prikazana je strategija istraživačkog rada na tržištu i u grupi, prema raznim razinama.

1. Proces marketinga u poduzeću

1.1 Faze procesa planiranja

Prilikom obavljanja vlastite djelatnosti svako poduzeće se susreće sa promjenama koje se događaju u njegovom okruženju. Da bi se došlo do informacija koje će olakšati prilagodbu poduzeća na promjene potrebno je prikupiti određene podatke koji se nalaze unutar poduzeća. „Stvaranje, osiguravanje i odašiljanje poruke o vrijednosti zahtijeva mnogo različitih marketinških aktivnosti. Kako bi osigurali da su aktivnosti pravilno odabrane i izvršene, nužno je strateško planiranje.“ [1] Prilikom strateškog planiranja vodi se računa o nekoliko ključnih koraka. Ti koraci bili bi: vođenje poslovanja tvrtke kao investicijskog portfelja, procjena poslovanja prilikom koje se vodi računa o porastu tržišta te uklopljenosti poduzeća na tržište i strategija. Zbog lakšeg razumijevanja slika 1. prikazuje proces strateškog planiranja, primjene i kontrole.

Slika 1. Proces strateškog planiranja, primjene i kontrole



Izvor: P. Kotler, K.L. Keller, Upravljanje marketingom, 12. Izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008, str. 44.

Kao dio strateškog planiranja tu se nalazi i marketinško planiranje čije je provođenje u interesu svim menadžerima poduzeća. Marketing planiranjem menadžeri

[1] P. Kotler, K.L. Keller, Upravljanje marketingom, 12. Izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 71.

ispunjavaju strateške ciljeve određenog poduzeća. Usmjeravanjem svoje energije ka marketinškom planiranju, menadžeri na specifičan način pokušavaju precizirati cilijeve i strategije te načine njihova ostvarivanja. Najbitnije faze marketing planiranja bile bi: prikupljanje i analiza podataka, izrada marketing plana te praćenje uspješnosti ostvarivanja marketing plana. Praćenjem uspješnosti osvarivanja marketinškog plana provodi se i kontrola marketing planiranja.

1.2. Analiza situacije

Prilikom analize tržišta mnogi marketinški stručnjaci suočavaju se sa mnoštvom informacija. Mogućnost da se te iste informacije razvrstaju na potrebne i nepotrebne rezultirati će ostvarivanjem konkurentskih prednosti na tržištu. Svaki marketing menadžer, u moderno vrijeme, posjeduje određenu informatičku tehnologiju koja mu pomaže u obradi skupljenih podataka/informacija. Korištenjem informatičke tehnologije otkrivaju se kupčeve želje, sklonosti te ponašanje pojedinih kupaca. Marketing menadžeri pokazuju nezadovoljstvo jer se prilikom prikupljanja informacija, mnoge informacije smatraju bespotrebnima. Sve informacije koje su pravodobne te usmjerene prema pravom cilju omogućuju poduzećima stjecanje konkurentskih prednosti na tržištu. Za potpuno provođenje analize situacije potrebno je istražiti sve djelove tržišta, tj. potrebno je sprovesti segmentaciju tržišta, odabrati ciljna tržišta te izvršiti pozicioniranje.

Segmentacijom tržišta marketing menadžeri pokušavaju istražiti tržište na način da se prilikom istraživanja pojedinih segmenata, svaki segment sastoji od potreba i želja potrošača. „Segmentacija tržišta se može shvatiti kao pomoćno sredstvo u marketing-istraživanjima, ali i kao jedan od načina provedbe marketing-strategija. U svojoj biti, segmentacija tržišta predstavlja proces u kojem se ukupno heterogeno tržište, na izvjesnom prostoru koje posjeduje zasebne specifičnosti (značajke, karakteristike, osobine, varijable), dijeli u manje dijelove koji su tada u tolikoj mjeri reprezentativni, da se može govoriti o njihovoj homogenosti.“ [2]

[2] Učilište Studium, Osnove marketinga za male poduzetnike, Grad Vukovar, Grafički obrt Borovo Graf, 2015., str.8.

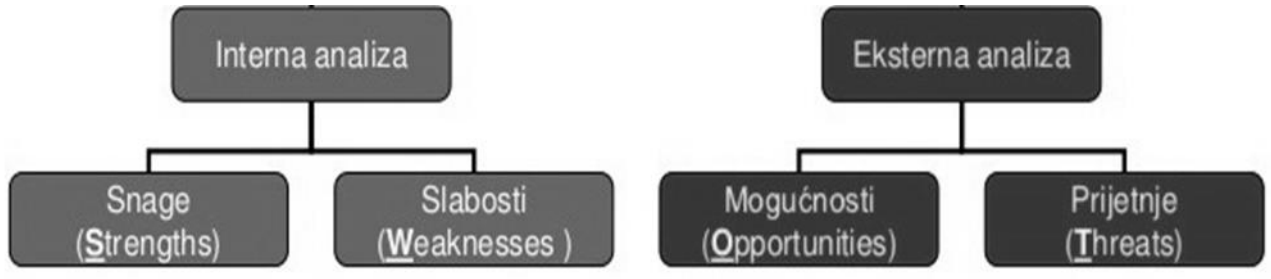
Putem istraživanja tržišta ili segmentacije tržišta, marketing menadžeri odlučuju se za pojedina ciljna tržišta na temelju prikupljenih podataka. Odabirom ciljnih tržišta usredotočenost menadžera počinje se bazirati na određene skupine potrošača. Također istraživački proces prikazuje marketinškim menadžerima i ciljane djelove odabrane ciljne skupine. Znači djelove ciljne grupe koji se nalaze unutar same grupe.

Prilikom segmentiranja postoje i nekakvi kriteriji segmentiranja. Ti kriteriji jesu: demografski, zemljopisni, socio/ekonomski, kulturni, bihevioristično/psihološki.

Koristeći SWOT analizu može se objasniti faza analize situacije. „Cjelokupna evaluacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji tvrtke naziva se SWOT analiza. Ona obuhvaća praćenje vanjskog i unutarnjeg okruženja.“ Iz razloga što se analizirajući određeno poduzeće, njegove prednosti (engl. strengths), slabosti (engl. weakness), prilike (engl. opportunities) i prijetnje (engl. threats), daje mogućnost ne samo određivanju strategije poduzeća, već i prikazivanju poduzeća u sadašnjim, budućim i prošlim aktivnostima koje mogu, su mogle ili će utjecati na samo poduzeće. Politički ustroj države u kojoj se posluje ili demografski položaj, itekako mogu biti problematični u određenim situacijama. Prilikom provođenja analize situacije pokušava se što je bolje proučiti mikro i makro utjecaje na poduzeće.

Slika 1. prikazuje dijelove SWOT analize koja ima primjere za svaki element te analize. Smatra se da su snage i slabosti pokazatelji interne analize. Dok su mogućnosti i prijetnje pokazatelji eksterne analize. SWOT analiza se prikazuje putem matrice koja bolje vizualno ističe mogućnosti analiziranog poduzeća.

Slika 1. SWOT analiza



Izvor: http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html

1.3. Planiranje

Planiranjem marketinga unutar poduzeća stvaraju se uvjeti za daljnji razvoj tvrtke. Pozicioniranjem marketinški menadžeri prikazuju tržištu imidž svoga poduzeća te ponudu istog. „Pozicioniranje je čin oblikovanja ponude i imidža tvrtke tako da zauzme posebno mjesto u savijesti potrošača na ciljanom tržištu.“ Temelj dobrog pozicioniranja je dobro odrađena segmentacija tržišta. Kod pozicioniranja potrebno je obratiti pozornost da se pozicioniranje ostvaruje korištenjem marketinškog spleta koji se sastoji od cijena, proizvoda, distribucije i promocije.

„ Menadžeri za marketing se svugdje oko sebe susreću sa plejadom teških odluka; moraju pažljivo odabrati ciljana tržišta, razviti optimalna obilježja proizvoda i prednosti, odrediti efektivnu cijenu i odlučiti o odgovarajućoj količini i raspodjeli prodaje i različitih budžeta za marketing. A te odluke se moraju donijeti uz nepotpune informacije i u okruženju promjenjive tržišne dinamike.“ [3]

Da bi došli do strategije potrebno je planirati unaprijed. Mnogi menadžeri smatraju da je planiranje gubitak vremena. Također smatraju da se dugoročno planiranje ne isplati iz razloga stalnih promjena na tržištu. Bez obzira dali se radi o korporaciji ili malom poduzetništvu planiranje je potrebno iz razloga što dobri planovi pripremaju tvrtke na buduće, nepredvidive aktivnosti na tržištu. Menadžeri koji smatraju da je planiranje od velike važnosti omogućuju svojim tvrtkama da spremno dočekaju turbulentna djelovanja tržišta. Redovito planiranje, od strane menadžera, omogućuje stvaranje kvalitetnog marketing plana i svih njegovih komponenti.

Marketing menadžer mora prilikom planiranja voditi računa o linijama proizvoda i usluga, markama proizvoda i usluga, pa čak i pakiranjima proizvoda. U domenu planiranja ulazi i sveobuhvatno znanje o proizvodu ili usluzi koja se nudi na tržištu. Taj isti proizvod ili uslugu potrebno je markirati kako bi to šta se nudi bilo prepoznatljivo tržišnim korisnicima.

[3] P. Kotler, Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Zagreb, Masmedia d.o.o.,2006., str.8.

1.3.1. Vrste planova i njihova obilježja

Planiranjem unutar poduzeća ostvaruju se najbitniji ciljevi poduzeća. Da bi se to omogučilo potrebni su poslovni planovi. Poslovni planovi su sveukupne poslovne aktivnosti sažete u poslovne planove, a koje su neophodne kod ostvarivanja uspješnog poslovanja. Marketinški plan glavni je dio poslovnog plana iz razloga što se tim planom, prikazuje na detaljan način, ostvarivanje poslovnog plana. Poslovni plan je sveoubuhvatniji, ali u njemu su na općenit način prikazana poslovna usmjerenja pojedinih uprava poduzeća. Iz tog razloga do konkretnijih usmjeravanja se dolazi putem marketinških planova.

Marketinški planovi mogu se napraviti i na razini poslovnih jedinica. Takvi planovi izrađuju se prvenstveno za razumijevanje aktivnosti putem kojih će se pokušati ostvariti zadani ciljevi. Poslovne jedinice su samostalni djelovi poduzeća koji imaju vlastite konkurente i vlastito rukovodstvo. Samim time svaka poslovna jedinica mora imati i poseban marketinški plan.

1.3.2. Utvrđivanje ciljeva

Najbitniji cilj poduzeća bilo bi stvaranje dobit za vlasnike poduzeća. Ostvarivanje dobiti glavni je cilj poduzeća i svih njegovih djelatnika. Ostvarivanje dobiti preširok je pojam da bi mogao biti jedini cilj koji će biti predstavljen ispred djelatnika. Zbog njegove širine, postavljaju se i ostali ciljevi koji služe da bi se ispunio glavni cilj zbog kojeg i posluje određeno poduzeće. „Marketinški ciljevi kvantitativni su i mjerljivi izrazi vaših marketinških ciljeva.“[4] Ti ostali ciljevi moraju biti mjerljivi, specifični i točno određeni. Sa tako određenim ciljevima poduzeće svojim djelatnicima može zadati određene zadatke kojima će oni težiti. Ciljevi se postavljaju ispred radnih grupa, za svakog djelatnika posebno ili za određene specifične poslovne jedinice. Svaka razina mora imati svoje ciljeve zavisno o djelatnosti koju obavlja unutar pojedinog poduzeća. Na taj način se ciljevi rasčlanjuju na svim razinama unutar poduzeća.

[4] P. Kotler, N. Lee, Marketing u javnom sektoru, Put do bolje izvedbe, Zagreb, Mate d.o.o., 2007., str.282.

Svi ciljevi se usklađuju da bi težili ostvarivanju najbitnijeg cilja, a to je stvaranje viškova za poduzeće.

SMART kriteriji jesu način izrade jakih ciljeva. Specifični ciljevi, mjerljivi, točni, dohvatljivi i vremenski određeni ciljevi označavaju SMART ciljeve. SMART slova akronimi su engleskih riječi S-(engl.) specific, M-(engl.) measurable, A-(engl.) attainable, R-(engl.) realistic, T-(engl.) time based. Napravljeni ciljevi prema SMART kriterijima predstavljaju veoma efikasne ciljeve.

1.3.3. Izbor ciljnog tržišta

Odabir ciljnog tržišta određuje dijelove cjelokupnog tržišta za koje se priprema poduzeće marketinški prezentirati. Zbog veličine tržišta potrebno je to isto poduzeće segmentirati na manje djelove. Pod pojmom manji djelovi smatraju se djelovi tržišta koji su najpovoljniji pojedinom poduzeću. Poduzetnik odabirom djela tržišta na kojem će sudjelovati usmjerava svoje aktivnosti na točno određeno područje. Odabirom određenog područja djelovanja, želi se zauzeti dio područja za koji se smatra da će pokazati najveće mogućnosti ostvarivanja dobiti putem proizvoda ili usluge koje će određeno poduzeće tamo nuditi.

Pojedini marketinški stručnjaci se prilikom odabira ciljanih tržišta ne obaziru na etične segmente istih. Svaki menadžer mora uzet u obzir da se prilikom odabira ciljnog tržišta u javnosti, stvara mišljenje potrošaća o pojedinom poduzeću. Javnost će u slučaju ne poštivanja etičnosti, od strane marketinga određenog poduzeća, vršiti pritisak prema poduzeću na različite načine. Zato kod odabira ciljnog tržišta, marketing određenog poduzeća, mora obratiti pozornost i na tu pojedinost.

1.3.4. Oblikovanje specifičnih strategija

Oblikovanje strategije marketinga može se sagledati kroz konkurenciju, životni vijek prioizvoda ili kroz globalno tržište. Životni vijek proizvoda za svaku fazu u kojoj se proizvod nalazi, pokazuje marketinške strategije za svaku tu istu fazu. Tako faza uvođenja nailazi na ove probleme: skupi proizvodi, nepoznatost proizvoda ili

kašnjenje proizvoda u distribuciji. U ovoj fazi se marketinški stručnjaci suočavaju sa visokim izdacima promocije i distribucije. Razlog tome je što se proizvod tek prvi put suočava sa tržištem. Faza rasta prikazuje probleme koji se tiču ubrzanog rasta prodaje proizvoda. Marketinški stručnjaci moraju se suočiti sa problemima koji se odnose na mogućnosti što dužeg održavanja spomenutog rasta. U ovoj fazi poduzeće mora poboljšati proizvod, prateće proizvode, popuniti svoje distribucijske mreže, promjeniti način oglašavanja te provesti korekciju cijena. U fazi zrelosti sve snage usmjerene su prema razvoju onih poizvoda koji su se pokazali profitabilniji. „Tvrtka može pokušati povećati tržište svoje zrele marke baratajući s dva čimbenika koji utječu na opseg prodaje: Opseg prodaje = broj korisnika marke * učestalost uporabe marke po korisniku.“ [5] Većina proizvoda koji se nalaze na tržištu, nalaze se i u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda, a sve zbog nemogućnosti konstantne proizvodnje novih proizvoda. Faza opadanja zadnja je faza životnog ciklusa proizvoda. U ovoj fazi proizvod je zastario te marketinški stručnjaci moraju donijeti mnoge odluke koje se odnose na identificiranje neprofitnih proizvoda ili određivanje strategije marketinga.

Određivanje strategije na globalnom tržištu zahtijeva prebacivanje sa dosadašnjih tržišta na nova, međunarodna tržišta. Marketinške strategije prilikom poduzimanja takvih koraka moraju biti usmjere na nove probleme sa kojima će se poduzeće u novoj sredini naći. Neki od problema mogu biti: politički, zakonodavni ili ekološki. Marketinška strategija mora se s vremenom usmjeriti prema ostalim tržištima jer nakon određenog vremena dolazi do stagnacije poduzeća na dosadašnjem tržištu. Marketinški stručnjaci, izlaskom na globalna tržišta, moraju organizirati nove marketinške strategije koje će biti pogodne za tržište na koje se izlazi. Također moraju proširiti marketinške miksove kako bi što bolje započeli nove periode na globalnim tržištima.

Izradom budućih planova marketinški stručnjaci moraju biti svjesni postojanja konkurencije na tržištu. Kod prodaje novih proizvoda na tržištu ne postoji konkurencija. Kasnijim razvijanjem proizvoda konkurencija se povećava što marketinški stručnjaci moraju uzeti u obzir. Daljnjim razvojem proizvoda konkurencija snižava cijenu proizvoda što bitno utječe na sam proizvod i njegov razvoj. Daljnjim razvojem situacije proizvodu se smanjuje cijena te postaje prepoznatljiv na tržištu.

[5] P. Kotler, K.L. Keller, op.cit., str. 327.

Prolaskom kroz sve faze proizvoda konkurencija ima velik utjecaj na oblikovanje cijene proizvoda. Ujecajem na cijenu direktno se utječe i na daljnji razvoj proizvoda. Marketinški stručnjaci moraju fokusirati svoje strategije i planove prema konkurenciji. Pa će na taj način spremno dočekati promjene koje su neminovne.

1.4. Provedba

Kroz provedbu, planovi nastali procesom planiranja, koriste se za stvaranje aktivnosti putem kojih će se provoditi ti isti planovi. „ Provedba marketinga je proces koji pretvara marketinške planove u zadatke te jamči izvršenje tih planova kako bi se ispunili zacrtani ciljevi.“ [6] Provedbom se prikazuju specifični zadaci i aktivnosti koji su nastali temeljem stvorenih planova.

Provedba će pokazati kako se, putem određenih zadataka, strategija u praksi provodi. Zamisli višeg menadžmenta se moraju ostvarivati na određene načine na nižim razinama. Da bi se planovi marketinških stručnjaka mogli uspješno ostvariti potrebno je da se primjene u potpunosti, određene marketinške aktivnosti.

Postoji nekoliko vrsta vještina putem kojih se učinkovito primjenjuje provedba marketinških aktivnosti. Prema Thomasu Bonomi postoje četiri skupine vještina potrebnih za provođenje marketinških programa, a to su: „dijagnostičke vještine, utvrđivanje razine u tvrtki, provedbene vještine i evaluacijske vještine.“[7] Koristeći ove vještine marketinški stručnjaci, kroz primjenu marketinških aktivnosti, ispunjavaju planove marketinških stručjaka na najvišim razinama.

1.5. Kontrola

Prilikom provođenja marketinških aktivnosti događaju se nepredvidljive situacije. Razlog tome jesu turbulencije koje se događaju na tržištu i kod planova, koji se kroz buduće periode ne usklađuju prema zamišljenom. „Kontrola se sastoji od mjerenja i vrednovanja rezultata planova i aktivnosti te poduzimanja korektivnih aktivnosti kako

[6] Ibidem, str. 715.
[7] Ibidem, str. 715.

bi se zajamčilo postizanje ciljeva.“[8] Kontrolirati je potrebno godišnji plan, profitabilnost, učinkovitost te strategije. Kroz ove kontrole prikazuje se postizanje planiranih rezultata i ostvarivanje dobitaka ili gubitaka. Zatim se ocjenjuje učinkovitost trošenja sredstava koja su dana za provođenje marketinga. Kontrola strategije uspoređuje mogućnosti poduzeća u odnosu sa tržištem.

Unutar poduzeća nalaze se različite razine marketinga. Na svakoj pojedinoj razini postoje marketinški menadžeri čiji je zadatak kontrolirati svoje odjeljenje unutar samog poduzeća. Kod nadzora godišnjeg plana marketinški stručnjaci na najvišoj razini te oni koji se nalaze na srednjoj razini, zaduženi su za kontrolu marketing plana. Ovom kontrolom marketinški stručnjaci pokušavaju istražiti uspješnost ostvarenja zadanih marketing planova. Tu vrstu kontrole mogu ostvariti na način da usporede odnos prodaje i troškova.

Kontrolu profitabilnosti obavljaju kontrolori marketinga. Ovom kontrolom marketing kontrolori istražuju gdje poduzeće gubi novac, a gdje zarađuje. Profitabilnost se uspoređuje sa npr. veličinom narudžbe.

Kontrolu učinkovitosti obavlja niža razina uprave ili kontrolori marketinga. Ova kontrola služi da bi se poboljšala učinkovitost trošenja te povečao učinak rashoda koji se izdvajaju za marketing.

Stratešku kontrolu uz najvišu razinu uprave provode i marketing revizori. I to na način da istražuju iskoristivost tržišnih prilika koje ostvaruje njihovo poduzeće. „Svaka bi tvrtka trebala povremeno ponovno procijeniti svoj strateški pristup tržištu uz pomoć provjere marketinške učinkovitosti i marketinške revizije.“[9]

Na slici 2. prikazan je proces kontrole prema već spomenutim kriterijima.

[8] Kotler P., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, 4. Europsko izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2006., str. 51.
[9] P. Kotler, K.L. Keller, op.cit., str.719.

Slika 2. Proces kontrole

Vrsta nadzora	Najveća odgovornost	Svrha nadzora	Pristup
Kontrola godišnjeg plana	Najviša razina uprave Srednja razina uprave	Istražiti postižu li se planirani rezultati	-Analiza prodaje -Analiza tržišnog udjela -Odnos prodaje i troškova -Financijska analiza -Analiza rezultata po tržištima
Kontrola profitabilnosti	Kontrola marketinga	Istražiti gdje tvrtka zarađuje, a gdje gubi novac	Profitabilnost s obzirom na: -proizvod -područje -klijente -segment -trgovinski kanal -veličina narudžbe
Kontrola učinkovitosti	Niža razina uprave Kontrolor marketinga	Ocijeniti i poboljšati učinkovitost trošnje te učinak marketinških rashoda	Učinkovitost s obzirom na: -prodajno osoblje -oglašavanje -unaprijeđenje prodaje -distribuciju
Strateška kontrola	Najviša razina uprave Marketinški revizor	Istražiti iskorištava li tvrtka svoje najbolje prilike s obzirom na tržišta, proizvode i kanale	-Instrument za ocjenjivanje marketinških aktivnosti -Marketinška revizija Provjera marketinške izvrsnosti -Provjera etičke i društvene odgovornosti tvrtke

Izvor: P. Kotler, K.L. Keller, Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 717.

1.6. Marketing i vrijednosti za kupca

Svako poduzeće u početku svojeg djelovanja pokušava preuzeti dio tržišta. Ako se poduzeće do tada nije nalazilo na tržištu, tj. prvi put izlazi na tržište, tada mora svoje proizvode ili usluge prezentirati na što bolji način kako bi preuzelo svoj dio tržišta. „Zadatak bilo kojeg poslovanja je isporučiti vrijednost za klijenta te pritom ostvariti dobit.“ [10] Tržište je potrebno za ostvarivanje dobiti ili pak za uspješno poslovanje. Izlaskom na tržište svako poduzeće suočava se s konkurencijom. Ona poduzeća koja se već nalaze na tržištu suočavaju se također sa konkurencijom. Svako poduzeće zato mora imati odgovarajuće argumente kojima će biti u mogućnosti suočiti se sa konkurencijom. Zato poduzeće mora isporučiti vrijednosti za kupce, koje će na tržištu privući te iste kupce prema proizvodima ili uslugama određenog poduzeća.

Kupac na tržištu promatra vrijednost koju mu poduzeće isporučuje na način da od svojih očekivanja prilikom kupnje oduzme iznos ukupnog troška. Poduzeće koje uspije ostvariti da ispunjenje očekivanja kod kupovine bude što veća, a iznos ukupnog troška kupca što manji, uspjet će pridobiti kupca za sebe. Zato svako poduzeće, u svojem marketingu proizvoda ili usluga, mora stvoriti maksimalnu količinu zadovoljstva ne bi li na taj način zadovoljilo svoje kupce.

Kad poduzeće uspije zadovoljiti isporukom vrijednosti svoje kupce znači da će uspjeti i zadržati iste. Zadržavanjem postojećih kupaca poduzeće sebi osigurava i potencijalne buduće kupce. I to na način da svaki od postojećih kupaca širi dobar glas o ostvarenim koristima, prema ostalim kupcima na tržištu. Poduzeće ostvaruje velike koristi prodajom proizvoda pa zato i pokušava pružiti što više zadovoljstva svojem kupcu. Kupčevo zadovoljstvo može biti pruženo samim proizvodom ili uslugom.

Zadovoljstvo kupca može biti pruženo i svim elementima koji prethode kupnji određenog proizvoda. I to od kupčevog ulaska u maloprodaju pa do načina plaćanja ili načina ophođenja zaposlenih sa kupcem.

[10] Ibidem, str. 36.

2. Planiranje strategije

Velika poduzeća kao što su Coca-Cola, Sony, Samsung ili IKEA stavljaju marketing u središte pozornosti svojeg djelovanja. Te, ali i mnoge ostale velike kompanije stavljaju u središte pozornosti kupca. Kombinirajući različite marketinške aktivnosti poduzeća pokušavaju kupcu isporučiti vrijednosti. Njihovi principi vođeni su istraživanjem, stvaranjem te isporukom vrijednosti prema kupcu. Planiranje strategije potrebno je provoditi kroz nekoliko koraka, kao što su npr. upravljanje poduzećem kao investicijskim portfeljem, procjenom snaga cjelokupnog obujma poslovanja i postavljanjem strategije.

2.1. Strateško planiranje na razini korporacije i odsjeka

Strateško planiranje na razini korporacije i odsjeka, navodi na razmišljanje da li unutar poduzeća postoji mogućnost da poslovne jedinice posluju u vidu određene samostalnosti. „Pripremom izvješća o misiji, politici, strategiji i ciljevima, sjedišta uspostavljaju okvir unutar kojega odsjeci i poslovne jedinice pripremaju svoje planove.“[11] Prilikom donošenja odluke o samostalnosti pojedinih poslovnih jedinica, mora se proučiti mogućnost uspješnog ispunjavanja ciljeva, strategija te ciljeva i strategija zajedno. To se odnosi na pojedine poslovne jedinice. Te odluke donose se na najvišim razinama poduzeća. Najviše razine prilikom planiranja moraju odrediti misiju koju će morati ispuniti poslovna jedinica. Također moraju odrediti pojedinu stratešku poslovnu jedinicu, dodijeliti joj određene resurse te procijeniti mogućnosti rasta određene strateške poslovne jedinice.

Prilikom određivanja specifičnih poslovnih jedinica potrebno je odrediti profitne centre. Određivanjem strateških poslovnih jedinica prikazuje se poduzeće sa njegovim sastavnim dijelovima. Te strateške poslovne jedinice mogu djelovati zasebno, ali i u sklopu sa drugim strateško poslovnim jedinicama. Određene poslovne jedinice dobivaju svoje menadžere koji su odgovorni za uspješne rezultate svoje jedinice. Menadžeri dobijaju određene slobode pri odlučivanju te se na neki način vode kao zasebna poduzeća unutar samog poduzeća. To se radi isključivo u

[11] Ibidem str.44.

velikim korporacijama gdje je nemoguće voditi poduzeće samo iz jednog centra, jer dolazi do velike tromosti. Na primjer, tromost se može odnositi na brzinu reagiranja na tržišne promjene, a one mogu biti od velike važnosti za pojedino poduzeće. U skladu sa tržišnim uvjetima, u današnje vrijeme, potrebna je što brža transformacija djelova poduzeća. I to u slučaju da tako zahtjeva samo tržište tj. promjene koje se događaju na tržištu. U prošlosti se nije toliko davalo pozornosti tržišnim kretanjima. Zato se početkom razvijanja informatičke tehnologije sve više počela pružati pozornost baš tržišnim kretanjima.

2.2. Strateško planiranje poslovnih jedinica

Ogromne korporacije sastoje se od mnogih poslovnih jedinica. Upravo zbog veličine korporacija nemoguće je uspješno upravljati, a da se pritom ne oforme određene podjele unutar same organizacije poduzeća. „Svaka poslovna jedinica treba definirati svoju specifičnu misiju unutar šire misije tvrtke.“[12] Strateškim planiranjem razmatra se misija poslovanja svake poslovne jedinice zasebno. Ona označava pod misiju, unutar glavne misije poduzeća. Pod misija označava niže rangiranu misiju neke poslovne jedinice, a ona se nadovezuje na glavnu misiju poduzeća.

SWOT analiza potrebna je kao sljedeći korak kod razmatranja snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Ovom analizom, kod sljedećeg koraka strateškog planiranja, pripomaže se na način da analizirajući prilike i prijetnje, iste budu prikazane kao analiza vanjskog okruženja. Dokle se analizom prednosti i slabosti prikazuju analizirani podaci internog okruženja. Nakon što se definira misija i napravi SWOT analiza potrebno je pripremiti i oblikovati ciljeve. Oformljeni ciljevi vode k zadovoljavanju određenih kriterija koji pomažu da ciljevi budu idealni. Da bi ciljevi bili idealni potrebno je ciljeve rangirati od glavnog prema sporednima. A da bi ciljevi poduzeća bili što bliži djelatnicima, tog istog poduzeća, mora ih se kvantitativno odrediti i što bolje precizirati. Na taj način postiže se realnost ciljeva i konzistentnost, na koje itekako treba obratiti pozornost prilikom formuliranja ciljeva. Nadalje formulirati strategiju je potrebno iz razloga što konstruirani ciljevi ne prikazuju načine kojima će se ti isti ciljevi i ostvariti. Upravo zbog toga potrebno je napraviti formulaciju strategije. Putem

[12] Ibidem, str. 51.

formuliranja strategije prikazuje se svim zaposlenima način na koji je zamišljeno ostvariti ciljeve poduzeća. „Michael Porter predložio je tri generičke strategije koje pružaju dobro polazno uporište za strateško razmišljanje: ukupno vodstvo u troškovima, diferencijacija i fokusiranje.“[13] Porterove generičke strategije prikazane su na slici 3.

Slika 3. Porterove generičke strategije

Konkurentska prednost	JEDINSTVENOST	NIŽI TROŠKOVI
Konkurentsko područje		
ŠIROKO	DIFERENCIJACIJA	TROŠKOVNO VODSTVO
USKO	FOKUSIRANJE	FOKUSIRANJE

Izvor: Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980.

Porter putem svojih generičkih strategija pokušava objasniti načine na koji se pokušavaju ostvariti ciljevi. Porter predlaže tri načina provedbe ciljeva. I to kroz ukupno vodstvo u troškovima, diferencijaciju i fokusiranje. Ukupno vodstvo u troškovima prikazuje smanjivanje troškova naspram konkurencije. Na taj se način pokušava ostvariti konkurentska prednost. Diferencijacijom poduzeće stvara maksimalnu korist za kupca, na primjer najboljom kvalitetom. Dok se fokusiranjem na uže segmente, kojih može biti jedan ili više, pokušavaju objediniti prve dvije konkurentske prednosti. Formulacijom i provedbom programa rade se određeni koraci ka ispunjavanju željenog cilja. Pa se zbog toga nakon provedenog osnovnog strateškog planiranja određuju potrebne aktivnosti za ostvarivanje zadanih ciljeva. U slučaju da su osnovne aktivnosti strateškog planiranja usmjerene na očuvanje okoliša tada se sredstva moraju usmjeriti na ulaganja u zaštitu prirode. Usmjeravajući financijska sredstva prema planu strateškog planiranja mora se obratiti golema pozornost na interesne skupine koje se nalaze u okruženju poduzeća. Te interesne

[13] Ibidem, str. 56.

skupine mogu biti dobavljači ili kupci, ali i mnogi ostali koji imaju koristi ili od kojih samo poduzeće ima koristi. Nakon uspješno odrađenog strateškog planiranja potrebno je biti aktivan te kontrolirati i poduzimati određene aktivnosti koje će doprinijeti daljnjem razvoju programa poduzeća, te ispunjavanju ciljeva. A sve to zbog tržišta koje zna biti veoma turbulentno.

Turbulentnost se prati putem postojanja kontrola koje omogućuju praćenje razvoja strateškog plana poslovnih jedinica. Iz razloga što formulacija strateškog plana ne znači i završetak priče.

2.3. Marketinško planiranje

Marketinško planiranje kao dio upravljačkog procesa poduzeća veoma je bitno za samo poduzeće u cjelini. Njegova važnost ogleda se u stvaranju konkurentskih prednosti na tržištu. Marketinški plan najvažniji je dio marketing planiranja iz razloga što nas usmjerava ka načinu ostvarivanja boljih konkurentskih prednosti na samom tržištu. Često se naziva i planom poslovanja, iako je on jedan od njegovih djelova. Kod izrade posebno je potrebno obratiti pozornost na način sastavljanja njegovih elemenata. Način izrade marketinškog plana trebao bi biti vremenski što duži. Znači da njegove točke interesa ne budu kratkoročnog vijeka. Potrebno je da bude veoma realan kako bi svi koji čitaju sadržaj marketinškog plana bili na što je moguće jednostavniji način upućeni u djelovanje poduzeća.

3. Marketinški plan

Marketing plan sastoji se od sveobuhvatnog znanja marketinških stručnjaka. Marketinški stručnjak svoje znanje zapisuje u marketinški plan te na taj način stvara planove putem kojih će ostvariti marketinške ciljeve. „Marketinški plan pisani je dokument koji sažima ono što marketinški stručnjak zna o fizičkom tržištu te naznačuje kako poduzeće planira ostvariti marketinške ciljeve.“[14]

[14] Ibidem str. 60.

„Svaki nivo proizvoda unutar poslovne jedinice mora razviti marketinški plan za postizanje svojih ciljeva. Marketinški plan jedan je od navažnijih izlaznih rezultata marketinškog procesa.“[15]

Ove dvije definicije marketinškog plana prikazuju da je marketinški plan dokument koji je napravljen od strane marketinških stručnjaka. Ti stručnjaci nalaze se na višim djelovima hijerarhije poduzeća. Te su sa svoje pozicije itekako upoznati sa ciljevima poduzeća i načinom djelovanja tržišta. Postoje i različite smjernice, koje prikazuju marketinški plan, to su one smjernice koje pružaju uvid u mogućnosti poduzeća kojima se ostvaruje prednost naprema konkurentskom poduzeću/poduzećima na samom tržištu.

3.1. Značaj marketinškog plana za menadžere

Marketinški planovi izrađuju se za sve razine koje postoje unutar poduzeća. Izradom marketinškog plana kroz njegove segmente, marketinški plan može biti prezentiran i vanjskim suradnicima ili pak onima koji nisu poslovno povezani sa poduzećem. Kroz marketinški plan djelatnici se upoznaju sa svim elementima marketinškog plana, a samim time i sa poslovanjem poduzeća. Ovisno o važnosti obavljanja djelatnosti unutar poduzeća svaki djelatnik je upoznat sa onim djelom marketinškog plana koji se smatra da je za njegovu razinu obavljanja djelatnosti dovoljan. Pa tako menadžeri na najvišim razinama moraju biti upoznati sa cjelokupnim marketinškim planom dok je na najnižim razinama, npr. u maloprodaji, dovoljno da se djelatnike upozna sa sadržajem marketinškog plana. Sadržaj je element marketinškog plana koji služi da bi se u kratko upoznalo djelatnike sa misijom poslovanja te ciljevima. Marketinški planovi sastavljaju se i na razini pojedinih specifičnih poslovnih jedinica. Takvi marketinški planovi prikazuju planove samo za pojedine poslovne jedinice. To se radi iz razloga što kod velikih poduzeća samo jedan marketinški plan ne može biti toliko obuhvatan te preciziran za određena područja. Marketinški planovi izrađuju se i za ona poduzeća koja nisu profitno orijentirana. Zato jer je važnost takvih planova velika, te se ne vezuje sa krajnjim ciljevima. Tako naprimjer, poduzeće koje ne

[15] Ibidem, str. 67.

obavlja radnju zbog ostvarivanja profita svejedno mora imati svoje marketinški plan sa kojim će planirati buduće aktivnosti.

3.2. Elementi marketinškog plana

3.2.1 Kratki pregled sadržaja marketinškog plana

Svaki plan sastoji se od pojedinih elemenata pa tako i marketinški plan ima svoje elemente. Ti elementi jesu izvršni sažetak i sadržaj, analiza situacije, marketinška strategija, financijske projekcije te kontrola.

Kod ispunjavanja ciljeva marketinškog plana potrebno je pridržavati se navedenih elemenata kako bi se što uspješnije mogle sljediti navedene zamisli unutar marketinškog plana. Kako bi bio lakše prihvačen, na svim razinama poduzeća, unutar marketinškog plana potrebno je napraviti sažetak i sadržaj. „Marketinški plan treba započeti kratkim sažetkom glavnih ciljeva i preporuka.“[16] Temeljem sažetka višim razinama se u kratko prezentira marketiški plan. Dok se u sadržaju nalaze podrobniji podaci o svim aktivnostima i detaljima marketinškog plana. Sljedećim korakom, analizom situacije, prikazuje se situacija na tržištu, tržišni konkurenti te makro i mikrookruženje poduzeća. Prikljupljanjem ovih informacija dolazi se u mogućnost prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje kojima je poduzeće okruženo.

Marketinškom strategijom marketing stručnjaci fokusiraju se na zadane ciljeve. Tih ciljeva može biti i više. U ovom koraku potrebno je definirati misiju koja predstavlja kroz nekoliko rečenica ono što poduzeće pokušava postići. U strategiji se prikazuju marketinški, ali i financijski ciljevi. Financijski ciljevi prikazat će fokus marketinga na određene segmente. Ovdje se odabiru i ciljana tržišta te se definiraju načini pozicioniranja poduzeća. Da se prikaže djelotvornost proizvoda ili usluga poduzeća provode se i različita marketinška istraživanja.

Financijske projekcije prikazuju financijski pregled koji je vezan uz marketinške aktivnosti. U ovom djelu potrebno je obratiti pozornost na analizu točke pokriča, predviđanje prodaje te predviđanja troškova.

[16] Ibidem, str. 60.

Iako financijske projekcije mogu biti jedna vrsta kontrola. Ipak je potrebno pripremiti kontrolu kroz poseban korak unutar marketinškog plana. Svrha je kontrole ocjena učinka marketinških koraka koji se poduzimaju. Kod svakog marketinškog plana potrebno je imati i pričuvni plan koji se koristi za rizike koji se događaju u onim najgorim slučajevima.

3.2.2. Izvršni sažetak i pregled sadržaja

Sažetak marketinškog plana, iako se nalazi na početku marketing plana, izrađuje se na kraju. To se radi iz razloga što je sažetkom u kratko opisan cjelokupni marketinški plan. „Sažetak omogućuje višem menadžmentu da shvati najvažnije argumente plana.“[17] Sadržaj marketinškog plana sadrži misiju poduzeća. Misija poduzeća precizira buduće planove poduzeća i načine na koji će, dok se provode zadane aktivnosti, postizati se i zadani ciljevi. Marketinški stručnjaci moraju izraditi jedinstvenu misiju jer samo takva misija u budućnosti donosi profitabilnost. Misija također mora biti realna i usmjerena na određene subjekte. Tako npr. misija koja je proizvodno određena u svojem opisu pokazivati će usmjerenost na sam proizvod. Dok su tržišno orijentirane misije usmjerene na vanjske subjekte poduzeća tj. potrošače. Konstruirana misija usmjeruje se na tržište (potrošače). Sve to iz razloga što tako orijentirana misija rezultira budućim uspješnijim rezultatima poduzeća. Kod sastavljanja misije ne postoje točno definirana pravila sastavljanja misije poduzeća. Što bi značilo da se misija može sastaviti na način da se dobije uvid u misije tuđih poduzeća, npr. putem web stranica, te na taj način pokušava konstruirati jedinstvena misiju. Drugi način konstruiranja misije bio bi “opsluživano tržište” (engl. served market concept - SMC). SMC koncept govori da se angažiranjem grupe stručnjaka provede usporedba konkurentskih prednosti pojedinog poduzeća sa konkurentima na tržištu. Putem detaljne analize konkurentskih sposobnosti i njihove usporedbe, pokušava se osmisliti jedinstvena misija koja će prikazivati mogućnosti osvajanja djela ciljanog tržišta. Dakako neovisno s kojom metodom pristupamo izradi misije moramo uvijek biti vođeni mislima da ona mora biti unikatna i najbolja.

[17] loc. cit.

3.2.3. Analiza situacije

Kod analiziranja situacije navode se podaci koji se tiču sadašnjosti u kojoj se nalazi poduzeće sa osvrtom na buduće djelovanje poduzeća. „Ovaj dio predstavlja važne pozadinske podatke o prodaji, troškovima, tržištu, konkurentima i različitim silama makrookruženja.“[18] Analiziranju situacije pristupa se kritičkim načelima opisivanja pozicije u kojoj se poduzeće u trenutku pisanja marketinškog plana nalazi. Kod analize situacije poduzeća, najboljom se pokazala SWOT analiza koja pokazuje najveći stupanj jednostavnosti prilikom analiziranja okoline poduzeća. SWOT analiza pokušava prikazati njenim korisnicima snage i slabosti, prilike i prijetnje. Dok je za konkurenciju politička aktivnost neke države prilika, za drugo poduzeće ona može biti prijetnja. Tako npr. nedavni ulazak (2013.god.) Hrvatske u Europsku uniju značio je za mnoga Hrvatska poduzeća dolazak strane konkurencije te prestanak zaštitničkog ponašanja države kod poslovanja domaćih poduzeća, dakle prijetnju njihovom poslovanju. S druge strane otvaranje tržišta značio je priliku stranim poduzećima te mogućnost širenja na novo tržište, Hrvatsko. Primjer snage pojedinog poduzeća bila bi njegova financijska moć. Dok je kod nekih poduzeća moguće da se zbog loše organizacije financija dogodi da taj segment postaje slabost.

Prilikom izrade marketinškog plana analiza situacije se izrađuje na način da se maksimalno iskoristi SWOT analiza kao najobuhvatnija analiza. Za korištenje ove analize potrebno je prikupiti mnoge podatke. Nakon što se prikupe svi prethodno neophodni podaci, tek tada postaje moguće krenuti u opsežnu analizu situacije putem SWOT analize.

Analizom situacije prikazuju se ciljana trišta. Kroz njih se prikazuju područja tržišta na kojima poduzeće ima namjeru nastupati. Unutar iste prikazuju se demografska obilježja tržišta. Demografska obilježja mogu biti geografski, demografski ili bihevioralni čimbenici. Geografski čimbenici su oni koji se odnose na područje djelovanja poduzeća. Tako npr. područje djelovanja može biti domaće tržište ili međunarodno. Demografski čimbenici odnose se na uzrast potrošaća ili na spol. Bihevioralni čimbenici su oni koji se odnose na način ponašanja potrošača prilikom kupnje.

[18] loc. cit.

Prilikom analize potrebno je prikazati potrebe tržišta. Tako marketinški stručnjaci unutar poduzeća moraju osigurati svojim potrošačima kvalitetnu izvedbu, dobro promišljen dizajn te se fokusirati na uslugu kupcima. Tržišni trendovi i tržišni rast također mogu biti od velikog utjecaja prilikom analiziranja situacije te stvaranja marketinškog plana. Da bi analiza bila potpuna potrebno je prikupiti i informacije o konkurenciji, ponudi vlastitih proizvoda i usluga, ključnih stavki uspjeha ili kriterijima koji predstavljaju kritičnu skupinu na tržištu.

3.2.4. Marketinška strategija

Svaka marketinška strategija mora biti jedinstvena kako bi poduzeće bilo konkurentno te ostvarilo određenu razinu kupčevih potreba. „Marketinška strategija je jedinstvena po tome što je odgovorna za ocjenu potreba kupaca i potencijala poduzeća za ostvarenje konkurencijske prednosti, a ovo oboje mora voditi korporativnu misiju.“ [19]

Marketinškom strategijom prikazuj se, u marketinškom planu, ciljevi poduzeća koje si je poduzeće postavilo prilikom pokretanja svoje djelatnosti proizvodnje, pružanja usluga ili prodaje. Ciljevi poduzeća moraju biti nedvosmisleni, mjerljivi i precizni. Tako posloženi ciljevi omogućiti će daljnju kontrolu uspješnosti ostvarenja zadanih ciljeva. Kod izrade ciljeva potrebno ih je i kvantitativno odrediti ako je to moguće. Kvantitativno određenje ciljeva omogućuje kvalitetniju kontrolu. Uz marketinške ciljeve tu su i financijski ciljevi, a oni također vode poduzeće kroz određene periode poslovanja.

Provodeći aktivnosti, koje su potrebne za određivanje strategije marketinga, mora biti određeno i na kojim područjima tržišta će poduzeće djelovati. Te načine s kojima će se poduzeće predstaviti na tržištu.

Da bi se izradila marketinška strategija potrebno je odrediti misiju poduzeća. Misija poduzeća bila bi kratka i jasna rečenica koja će objasniti razloge postojanja samog poduzeća.

[19] S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrell, Marketing, Zagreb, MATE d.o.o., 1991., str. 589.

Nakon što su oformljeni ciljevi poduzeća potrebno je oformiti i financijske ciljeve. Ovi ciljevi prate da li je poduzeće na pravom putu što se tiče financijskog aspekta.

Poduzeće izabire ciljna tržišta. To su ona tržišta za koja marketinški stručnjaci smatraju da će najbolje ispuniti njihove želje i potrebe. Uz odabir ciljanih tržišta potrebno je izvesti pozicioniranje proizvoda i usluga na tržištu.

Nakon odabira ciljnih tržišta i pozicioniranja, odabiru se metode kojima će se ostvariti strategija marketinga. Marketinški stručnjaci razmotrit će barem dvije metode ispunjavanja strategija. I to iz razloga da se u slučaju izrazite zahtjevnosti potrošača, može spremno odgovoriti na te iste zahtjeve.

Potrebno je odrediti cijenu, distribuciju, oglašavanje i promidžbu. Na taj način marketinški splet dobiti će puno značenje. Nakon određivanja marketinškog spleta moraju se provoditi marketinška istraživanja učinkovitosti prozvoda. Putem istraživanja pokušavaju se doznati dodatne informacije koje će biti potrebne da se sam proizvod dodatno unaprijedi kroz određeno vrijeme.

3.2.5. Financijske projekcije

Kroz financijske projekcije unutar marketinškog plana mogu se vidjeti načini na koji se sam marketinški plan namjerava financirati. „Financijske projekcije obuhvaćaju predviđanje prodaje, predviđanje troškova i analizu točke pokriča.“[20] Sredstva koja su omogućena ovisiti će o marketinškoj aktivnosti. Da bi se saznalo kolika su sredstva dostatna potrebno je pokušati doseći točku pokrića. I to na način da se pretpostavlja koliki su budući iznosi prodaje određenih prodajnih mjesta zatim to usporediti sa planiranim troškovima. Projektirani, financijski izraženi troškovi i prihodi omogućuju da se kroz određene buduće periode (tromjesečja, kvartale, polugodišta), kontrolira da li je poduzeće unutar planiranih granica. Putem ovih financijskih projekcija, unutar marketinškog plana, automatski se radi i dio financija poslovnog plana.

„Planiranje proračuna može biti mukotrpan proces, a metode planiranja proračuna se razlikuju od najjednostavnijih praktičnih do složenih računalnih modela.“[21] Da bi se

[20] P. Kotler, K.L. Keller, op. cit., str. 61.
[21] Kotler P., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Osnove marketinga, 4. Europsko izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2006., str. 72.

došlo do veličine izvora financiranja potrebno je koristiti različite metode koje pomažu kod izrade plana financiranja.

3.2.6. Primjena i kontrola

Unutar marketinškog plana određeni su i načini kontroliranja svih spomenutih aktivnosti koje će se koristiti u određenom periodu. Prema sustavu kontrola, koje su određene marketinškim planom, uočiti se mogu pogreške te ih se zatim može pokušati različitim metodama ispraviti. Kada pogreške već nastanu, tada je već kasno za njihove ispravke. Zbog dinamičnosti tržišta i okoline poduzeća, te pogreške je potrebno primijetiti prije njihovog nastanka, znači pokušati ih predvidjeti.

Dakle prvo se utvrđuju načini putem kojih će se vršiti kontrole, zatim se uspoređuju odstupanja od zamišljenog marketinškog plana. Za kraj se vrši korekcija. Poduzeće koje se bavi distribucijom elektroničke opreme npr. zadat će si cilj ostvarivanja veće dobiti kroz određeni period. Taj cilj, kao što je navedeno u prijašnjim podnaslovima, mora imati sve svoje karakteristike. U slučaju da je poduzeće na dobrom putu da ostvari dobit tada ne mora poduzimati korektivne mjere, ali u slučaju odstupanja pristupa se korigiranju određenih aktivnosti koje nisu utjecale pozitivno na ispunjenje cilja. U slučaju da se napravi korekcija nakon primijećene pogreške, tj. da se počne provoditi kontrola tek istekom određenog perioda, taj isti period završio bi u negativnom saldu. Tada se ne mogu ispuniti zadani ciljevi. Ispraviti se mogu tek u sljedećem periodu. To bi zbog dinamičnosti tržišta moglo biti prekasno za pojedino poduzeće.

Kod provedbe kontrola stvaraju se planovi u slučaju da dođe do različitih neočekivanih utjecaja na pojedino poduzeće. Poduzeće mora uvijek izraditi i pričuvni plan. Tako da se uvijek uz osmišljene ciljeve pokušava napraviti i rezervni plan. Rezervni plan služi za slučaj da tržište maksimalno iznenadi. Pa se putem istog daje mogućnost pravovremene reakcije. Na primjer, da u slučaju proizvodnje električne opreme dođe do povećanja cijena njenih komponenta poduzeće će pokušati, a da tako ne utječe na kvalitetu proizvoda, kontaktirati dobavljače čije su sirovine jeftinije.

4. Primjer planiranja marketinga u Uljanik Grupi“

4.1. Osnovne informacije o poduzeću

Uljanik brodogradilište posluje u Puli već dugi niz godina, točnije od 1856. godine. Pod imenom Uljanik postoje više sestrinskih poduzeća pod kontrolom „Uljanik Grupe“. Pod Uljanik Grupu spadaju: Uljanik d.d., Uljanik brodogradilište d.d., Uljanik brodograđevni projekti d.o.o., Uljanik poslovno informacijski sustavi d.o.o., 3.Maj brodogradilište d.d., Uljanik strojogradnja d.d., Uljanik proizvodnja opreme d.d., Uljanik financije d.o.o., Uljanik standard d.o.o. Prema strukturi ove grupe može se zaključiti da se Uljanik ne sastoji samo od jednog poduzeća već od više njih te da se Uljanikova djelatnost bazira na većem regionalnom području (Pula-Rijeka).

„Najznačajnija gospodarska tvrtka za Istru i susjednu županiju danas obilježava 160. godišnjicu rada.“[22] Broj godina koliko „Grupa Uljanik“ egzistira prikazuje jačinu djelotvornosti i bogatu povijest kojom se ponose svi stanovnici grada Pule.

Poduzeće „Uljanik Grupa“ prikazuje na koji način se nosi sa mnogim problemima na tržištu. Kao veliko poduzeće, na razini HR, Uljanik bez velikih ulaganja u marketing ne bi uspio opstati na tržištu dugi niz godina. Prolazeći kroz turbulentna razdoblja stvarala se potreba za stalnim razvijanjem marketinških planova. Što je u konačnici rezultiralo stalnim rastom njegove popularnosti u svijetu.

Uprava „Uljanik Grupe“ odlučila je pozicionirati svoje proizvode na tržišta koja zahtjevaju znanje i kvalitetnu radnu snagu. Izjava direktora „Uljanik Grupe“ najbolje prikazuje poslovanje ovog brodogradilišta.

„Spasio nas je bijeg od Istoka, gdje ne možemo konkurirati jer su puno jeftiniji i rade u serijama. Knjiga narudžbi za cijelu Uljanik grupu danas je jako dobro popunjena. Imamo od 23 do 25 gradnji u knjizi do 2018. godine, a ukupna im je vrijednost preko milijardu eura.“[23] Popunjenost sve do 2018.godine znači da se tržište proizvodnje brodova, za ovo poduzeće stabiliziralo te je izašlo iz krize.

[22] Orlić J., „160. rođendan Uljanika“, Glas Istre, broj 335., 2016., str. 2.

[23] Benčić L., Povijesni uspjeh Hrvatske brodogradnje, Jutarnji vijesti, 1.2.2016, http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/povijesni-uspjeh-hrvatske-brodogradnje-uljanik-gradi-luksuznu-istrazivacku-jahtu-za-plovidbe-do-sjevernog-i-juznog-pola/93679/ (pristupljeno 20.07.2016)

Izjava direktora „Uljanik Grupe“ prikazuje vrhunski napredak brodogradilišta. Iz razloga što brodogradilište preuzima izradu brodova koji se do sada nisu radili. S marketinškog aspekta, „Uljanikovi“ marketinški stručnjaci odlučili su se prezentirati zapadnom tržištu na taj način, zbog nemogućnosti masovne proizvodnje. Tu stavku označili su kao svoju slabost. Snaga brodogradilišta prikazana je u spremnosti da se brodogradilište suoči sa najvećim izazovima. Budući ciljevi brodogradilišta jesu uska specijalizacija u brodogradilišnoj gospodarskoj grani. Cilj poduzeća je ispunjenje knjige narudžbe koja sadrži 23-25 brodova ukupne vrijednosti milijardu eura. Financijski odjel i uprava moraju ovaj planirani prihod uskladiti sa svim planiranim troškovima potrebnim za izgradnju spomenutih brodova.

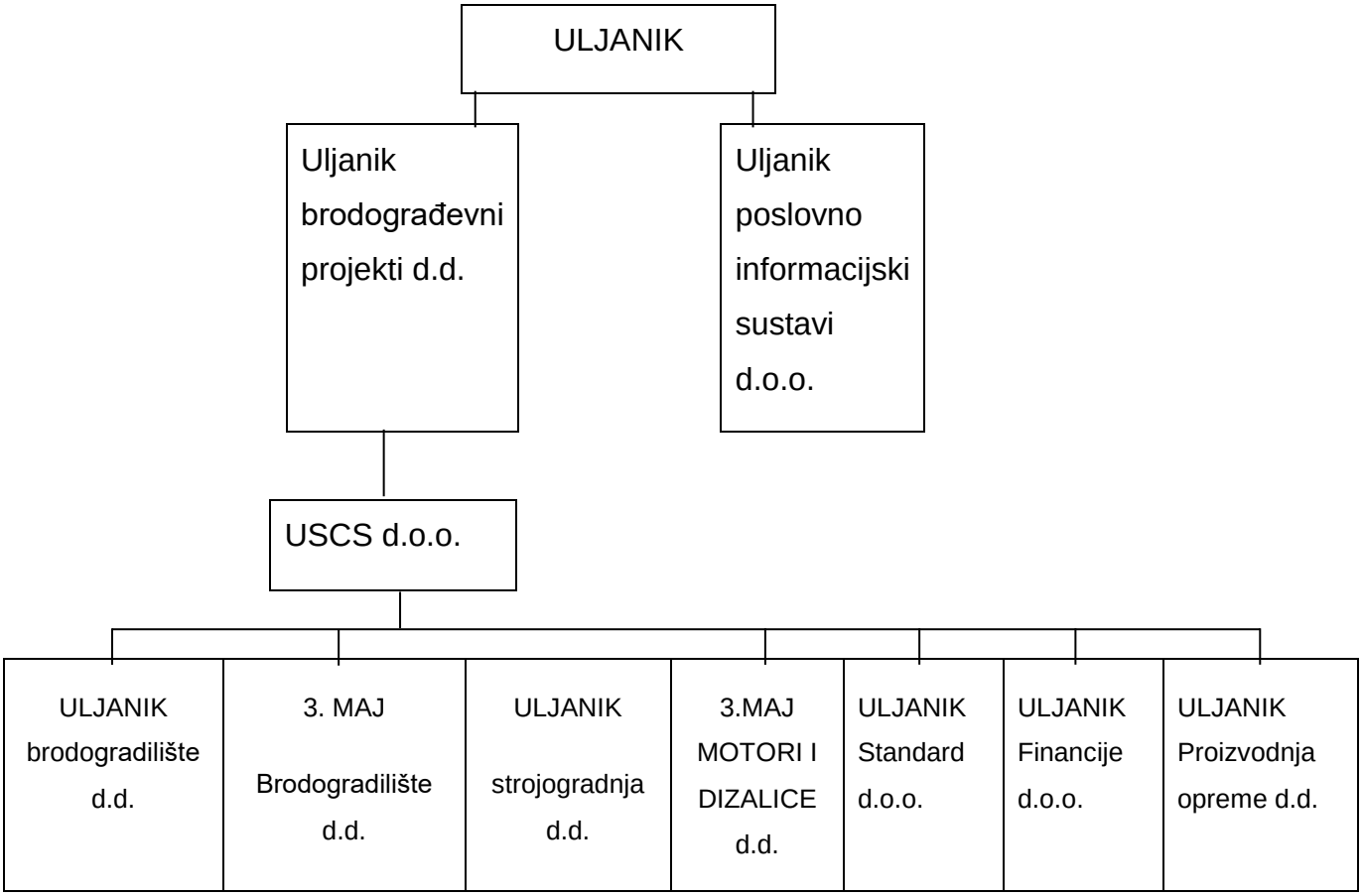
Velike vrijednosti brodova, za čiju izgradnju se „Uljanik Grupa“ kao samostalno poduzeće specijaliziralo, donose velike zarade i kooperantskim poduzećima. Bez tih zarada bi ta manja poduzeća, tj. kooperacija, propala. Fascinantan je podatak da je broj ljudi koje Uljanik zapošljava tokom jedne godine sličan onoj razini zaposlenosti koju ostvaruje cjelokupan turizam u Istri. Što znači da bez „Uljanik Grupe“ veliki broj ljudi ne bi bio zaposlen. Sve iz razloga što turizam djeluje aktivno na području Istarske županije samo dio godine, dok „Uljanik Grupa“ zapošljava ljude tijekom cijele godine. Što nadalje znači da vrijednost broda nije od velike važnosti samo za „Uljanik Grupu“.

Zbog potreba posla, ovako velika korporacija kao što je „Uljanik Grupa“, uvijek ima veliku potrebu za dodatnom radnom snagom. „Za proizvodnju treba određeni broj vlastitih radnika i određeni broj kooperanata.“[24] Ulaskom u EU došlo je do otvaranja novih tržišta radne snage. Otvaranje novih tržišta nije išlo u korist „Uljanik Grupi“. Iz razloga što su brodograđevna tržišta zapadne europe interesantnija domaćoj radnoj snazi nego sama „Uljanik Grupa“.

Slika 4. prikazuje strukturu „Uljanik Grupe“ u kojoj su prikazane sve strateške poslovne jedinice.

[24] Orlić J., „160. rođendan Uljanika“, Glas Istre, broj 335., 2016., str.2.

Slika 4. „Uljanik Grupa“



Izvor: http://www.uljanik.hr/index.php/hr/o-nama/struktura (pristupljeno 12.02.2017.)

4.2. Analiza postojećeg stanja

Pokušavajući održat svoju proizvodnju sa konkurentskim tržištem „Uljanik Grupa“ pokušava unaprijediti svoju industriju na način da se bazira na izgradnji najsofisticiranijih i najkompleksnijih brodova. „Posljednjih desetljeća Uljanikove su gradnje sofisticirane i s većom dodatnom vrijednošću s čime su se pulski brodograditelji pozicionirali na svjetskom tržištu.“[25] Da bi to uspješno izveli ipak moraju imati potencijal koji će pružat tu mogućnost. „Uljanik Grupa“ taj potencijal i posjeduje. Utjecaj vanjskih čimbenika ogroman je iz razloga što poduzeće konkurira

[25] Orlić J., „160. rođendan Uljanika“, Glas Istre, broj 335., 2016., str.2.

na svjetskom tržištu i to na način da ide uz rame svjetskim proizvođačima brodova. Kupci ovakvih proizvoda mahom su bogatije kompanije jer vrijednost pojedinog broda se računa u nekoliko desetaka milijuna dolara/eura. „Uljanik Grupa“ se bazira na proizvodnji brodova koji puno vrijede. Iz razloga što zbog jake konkurencije stranih proizvođača na svjetskoj razini, nije u mogućnosti birati jednostavne brodove. Složeniji brodovi znače i veću cijenu te zainteresiranost kupaca za Pulsku brodogradnju.

4.3. Planiranje poslovanja

4.3.1. Strateško usmjerenje

Tijekom duge povijesti postoje mnogi uspješni pokušaji inovacija, pokušaji da se napravi nešto novo. Svi ti pokušaji rezultirali su izvanrednim uspjesima. Svi ti uspjesi i želje za inovativnošću održavala su „Uljanik Grupu“ na glasu kao jedno od najkvalitetnijih brodogradilišta u Hrvatskoj, ali i u svijetu. U današnje vrijeme kada vlada kriza brodogradnje „Uljanik Grupa“ i dalje opstaje i promiče se kao najkonkurentnije poduzeće u Hrvatskoj. I jedino koje posluje sa dobitkom. Prilikom ugovaranja izgradnje brodova sa njihovim vlasnicima, menadžeri „Uljanik Grupe“ koji su zaduženi za ugovaranje poslova, vjeruju u svoje potencijale te ugovaraju brodove koji su top klasa u svijetu. Svaki proizvod/brod se radi uspješno i ako treba prema zamislima najzahtjevnijih investitora. Tako postoji primjer zadnjeg broda koji se radio u „Uljanik Grupi“ („dreger“ sofisticirani višenamjenski brod za više vrsta specijalnih radova na moru), koji je predstavljao velike zahtjeve prilikom izgradnje i montiranja svih njegovih potrebnih djelova. Uspješno proizvedenim brodom i njegovom funkcionalnošću naručitelj se odlučio izraditi još nekoliko istih brodova upravo iz tog razloga što je imao pozitivna iskustva prilikom izgradnje prvoga.

Prilikom izgradnje takvih brodova „Uljanik Gupa“ posluje profitabilno. Sve to iz razloga što se na taj način prezentiraju mogućnosti ovog poduzeća u izgradnji najzahtjevnijih brodova. „Uljanik Grupa“ se morala distancirati od proizvodnje jednostavnih brodova („palubaša“ i „car cariera“) iz razloga što su njegovi kineski konkurenti proizvodili iste, ali za manje iznose i u bržem periodu. U tim segmentima

„Uljanik Grupa“ nije mogla konkurirati kineskoj konkurenciji te je prešla na proizvodnju složenijih brodova (npr. „dregera“).

4.3.2. Strategijski plan

Uljanik d.d. kao velika korporacija stvarajući svoje marketinške planove stvara i one strategijske. „Strateški cilj Uljanika je stvaranje novih vrijednosti i ostvarivanje poslovnih i proizvodnih prednosti na osnovi ekonomije veličine (oblik proizvodnje u kojem se u dugom roku smanjuju prosječni ukupni troškovi) i sinergije znanja kroz gospodarski samostalna društva u Grupi“.[26]

„Uljanik Grupa“ je na ovaj način zacrtala svoj strateški cilj koji je i objavljen na internetskim stranicama. Na tim stranicama moguće je naći i Uljanikovu viziju i ciljeve djelovanja koje Uljanik kao poduzeće prakticira.

U budućnosti poduzeće ima zabilježene narudžbe koje bi se trebale ostvariti kroz 2 ili 3 godine što će ovisit prvenstveno o uspješnosti ispunjenja trenutnih obveza.

4.3.3. Godišnji plan

„Uljanik Grupa“ također planira graditi brodove na godišnjoj razini. U tom razdoblju, ako su se potpisali ugovori prije navedenih ciklusa nema zabrinutosti zbog krize jer se u tom periodu grade ugovoreni brodovi. Ovogodišnji je plan „Uljanik Grupe“ kombinirano dovršiti dva tankera koji će se graditi kombinirano u Rijeci i Puli. Dovršiti izgradnju Cutter-suction dragera, najsnažnijeg broda dreger vrste koji postoje na svijetu. Također se planira izrada samoiskrcavajućih bulkova (brodovi za prijevoz rasutog tereta, samoiskrcavajući). Te će se početi raditi putnički kruzer koji je bio veoma medijski popraćen prilikom potpisivanja ugovora.

„U ovom trenutku smo u punoj zaposlenosti, dva broda su na navozu, dva su u moru i dva u pripremi. Još nismo zadovoljni s outputom što je posljedica slabije zaposlenosti u prošlosti. No, vide se pomaci i u narednim mjesecima ćemo uhvatiti

[26] Grupa Uljanik d.d., Uljanik web stranica, http://www.uljanik.hr/index.php/hr/o-nama/misija-i-vizija (pristupljeno 30.08.2016)

onaj ritam koji je nama potreban.“[27] Iz ove izjave da se isčitati da su u planu napredci te povećanje obujma proizvodnje.

„Nemamo niti dovoljan broj projektanata jer smo promijenili filozofiju da bi opstali, a to je veći broj malih serije i prototipova. Radimo jednu do dvije, maksimalno tri jedinice i tu smo u prednosti pred drugim brodogradilištima. Brodovi su složeniji i u malim serijama. To znači da nam treba puno veći broj projekata i inženjera brodogradnje prije svega, ali i ostalih profila. Stipendiramo studente, ali treba čekati da završe školovanje. Dodatno pokušavamo stimulirati studente brodogradnje.“[28] Jedan od problema biti će i nedostatak obrazovane radne snage koja će se pokušati kroz stipendiranje kroz sljedeći period pojačati.

Sljedeće godine „Uljanik Grupa“ kao jedan od glavnih ciljeva ima povećati svoju radnu snagu. I to ne samo radnu snage za jednostavnu razinu poslova već i visokoobrazovanu radnu snagu. Godina 2017. pokazati će kako će se brodogradiliše snaći u povećanoj obujmu posla i sa nedostatkom radne snage. Velik utjecaj imati će i država RH prilikom izdavanja radnih dozvola za strance, a koje će biti neophodne da bi se povećani obujam poslovanja bez problema uspio ostvariti unutar ovog poduzeća.

Radna snaga zbog povećanja obujma poslovanja te nadoknađivanja pojedinih zaostataka biti će od velikog značaja. Smatra se da će sadašnji radnici morat pojačat svoje radne angažmane. Dokle broj kooperacije u Puli nije potrebno povećati, dok je u Rijeci kroz sljedeća dva mjeseca potrebno povećati brojnost kooperacije.

Prilikom obljetnice 160. god. „Uljanik Grupe“ čelnici su u svom govoru izjavili kako ne traže radne dozvole da bi smanjili cijenu radne snage nego zato jer nema dovoljno ljudi koji bi radili taj posao. Traže do tisuću radnih dozvola za strance, ali su ih dobili manje.

[27] Orlić J., Značajna obljetnica: 160 godina brodogradilišta Uljanik, 9.12.2016. http://www.glasistre.hr/multimedija/pula_istra/znacajna-obljetnica-160-godina-brodogradilista-uljanik-53779 (prustupljeno 9.12.2016.)

[28] loc. cit.

ZAKLJUČAK

Marketiško planiranje dugotrajan je i kompleksan proces predviđanja budućih događaja. Unutar poduzeća proces marketinga sastavljen je od analize, planiranja, primjene i nadzora. Kvalitetnom izradom ovih segmenata procesa marketinga unutar poduzeća ostvaruje se lakša percepcija te prihvaćanje budućih tržišnih promjena. Da bi se izvelo kvalitetno planiranje marketinški menadžeri moraju posjedovati određena znanja. Tim znanjem moći će razraditi pojmove kao što su segmentiranje tržišta, izbor ciljnih tržišta, pozicioniranje i marketinški splet. Nakon razrade moći će se upustiti u početak planiranja marketinga određenog poduzeća.

Marketinški plan omogućuje širokom spektru tržišnih subjekata koji se nalaze na tržištu, mogućnost upoznavanja sa poduzećem. Zato je veoma bitno da ciljevi sa kojima se poduzeće predstavlja na tržištu budu ostvarivi, realni i precizni. Misija poduzeća mora biti predstavljena svim djelatnicima poduzeća jer i oni su svojim osobinama predstavnici svojeg poduzeća. Djelatnici mogu predstavljati poduzeće prema vani i prema unutra. Marketinški plan sastoji se od nekoliko segmenata. Sadržaj se prezentira svim razinama unutar pojedine organizacije. Ponekad se predstavlja i vanjskim subjektima koji se nalaze na tržištu, na kojem poduzeće djeluje. Izradom marketinškog plana omogućen je vodič kroz sve buduće potrebne korake koji su određeni ciljevima marketinškog plana.

Koristeći SWOT analizu prikazuju se prednosti, snage, prilike i prijetnje. Budućim aktivnostima putem ove analize kreče se u ispunjavanje ciljeva koje određujemo nakon konstruiranja SWOT analize. Nakon odabira ciljanih tržišta i strategije započinjemo planiranje marketinga. Uspješnim savladavanjem ovih koraka omogućuje se stvaranje zadovoljstva prema kupcu. Kupac nije jedini subjekt na tržištu kojeg treba zadovoljiti već su tu i dobavljači te cjelokupna javnost.

„Uljanik Grupa“ putem dugogodišnjeg iskustva, u gospodarskoj grani brodogradnje, stekla je ogromnu količinu znanja o načinima predstavljanja unutrašnjim i vanjskim sudionicima poslovanja. Njezini marketinški stručnjaci odgajani su dugi niz godina, jer radi se ipak o poduzeću koje posluje od 1856. godine. Na poslovanje ovog brodogradilišta utjecali su različiti politički čimbenici, jer su se promijenile mnoge države kroz tih 160 godina poslovanja. Brodovi koji su se proizvodili te bili

predstavljani na tržištu bili su uvijek odraz velikog znanja i mogućnosti koje je Pulska brodogradnja nudila na svjetskom tržištu. Kroz sljedećih godinu dana, a vjerojatno i duže Uljanik d.d. morati će opet prikazati kako proći turbulentno razdoblje. Iz razloga sučeljavanja sa neizbježnim problemima različitih vrsta. Najveći će izazov biti pronaći rješenje povećanja obujma proizvodnje uz nedostatke radne snage.

6. Literatura

Knjige:

a) Kotler P. i Keller K.L., Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Zagreb, Pearson Education / Mate d.o.o. , 2006
b) Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C., Marketing, Europsko izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 1991.
c) Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
d) Kotler P., V. Wong, J. Saunders i G. Armstrong, Osnove marketinga, 4. Europsko izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
e) Učilište Studium, Osnove marketinga za male poduzetnike, Grad Vukovar, Grafički obrt Borovo Graf, 2015.
f) P. Kotler, N. Lee, Marketing u javnom sektoru, Put do bolje izvedbe, Zagreb, Mate d.o.o., 2007.,

Časopisi:

a) Orlić J., „160. rođendan Uljanika“, Glas Istre, broj 335., 2016.

Internetski izvori:

a) Professional academy, Marketing theories-the marketing mix 4 P's http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s (pristupio 7.9.2016)
b) Grupa Uljanik d.d., Uljanik web stranica, http://www.uljanik.hr/index.php/hr/o-nama/misija-i-vizija (pristupljeno 30.08.2016)
c) Grupa Uljanik d.d., Uljanik web stranica, http://www.uljanik.hr/index.php/hr/o-nama/struktura (pristupljeno 30.08.2016)
d) Taylor N.F., SWOT analysis: What It Is and When to Use It, Business news daily, http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html (pristupljeno 26.7.2016)

e) Benčić L., Povijesni uspjeh Hrvatske brodogradnje, Jutarnji vijesti, 1.2.2016, http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/povijesni-uspjeh-hrvatske-brodogradnje-uljanik-gradi-luksuznu-istrazivacku-jahtu-za-plovidbe-do-sjevernog-i-juznog-pola/93679/ (pristupljeno 20.07.2016)
f) Orlić J., Značajna obljetnica: 160 godina brodogradilišta Uljanik, 9.12.2016. http://www.glasistre.hr/multimedija/pula_istra/znacajna-obljetnica-160-godina-brodogradilista-uljanik-53779 (prustupljeno 9.12.2016.)

SAŽETAK

Cilj završnog rada bio je otkriti načine na koji se provodi planiranje marketinga u pojedinom poduzeću. Teoretski dio sastoji se od poglavlja: proces marketinga u poduzeću, planiranje strategije i marketinškog plana. U ovim poglavljima razrađene su teme koje prikazuju korake koji su potrebni da se kvalitetno provedu marketinška planiranja unutar pojedinog poduzeća. Primjer planiranja marketinga prikazan je u zadnjem poglavlju gdje je uzeta za primjer „Uljanik Grupa“.

U ovom završnom radu prikazane su klasifikacije konkurentnih strategija prema Porteru, kao i analitička SWOT analiza. U praktičnom djelu rada prikazano je planiranje strategija u „Uljanik Grupi“ prema raznim razinama.

Proučavanjem marketinga iz pojedinog poduzeća moguće je saznati koja je razina znanja potrebna da bi se isplanirao marketing poduzeća ili marketinški plan.

Ključne riječi: cilj, marketinško planiranje, marketiški plan

SUMMARY

The aim of the dissertation was to discover the ways of marketing planning in one particular company.

The theoretical part consists of chapters: the process of marketing in the company, the planning of strategy and marketing plan. In these chapters are elaborated the steps needed to spend quality marketing planning within individual companies. An example of marketing planning is presented in the last chapter, where it was taken for example „Uljanik Group“.

In this final work it is presented the classification of competitive strategies according to Porter, as well as analytical SWOT analysis. In the practical part of the work is presented planning a strategy of "Uljanik Group" on various levels.

By studying the marketing of individual companies, it is possible to learn which level of knowledge is required for planning marketing of the company or create a marketing plan.

Main words: the aim, marketing planning, marketing plan