MARKETING PLAN RAZVOJA PROIZVODNE ZONE ČAPORICE

Bakić, Tomislav

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:229375

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MARKETING PLAN RAZVOJA PROIZVODNE ZONE ČAPORICE

Mentor:
doc.dr.sc Ljiljana Najev Čačija

Student:
Tomislav Bakić

Split, lipanj, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Proizvodna zona Čaporice 1

2. OSNOVNE DETERMINANTE JAVNOG I NEPROFITNOG SEKTORA 3

2.1. Pojam i djelovanje javnih institucija 4

2.2. Proizvodne zone 4

2.3. Specifičnosti marketinga javnih i neprofitnih organizacija 5

3. MARKETING PLANIRANJE U JAVNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA 7

3.1. Analiza stanja 10

3.1.1. Analiza internog okruženja 10

3.1.2. Analiza eksternog okruženja 12

3.1.3. PESTE analiza 12

3.1.4. Analiza dionika 13

3.1.5. SWOT analiza 16

3.2. Marketing strategija 17

3.2.1. Definiranje misije vizije i ciljeva 17

3.2.2. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje 18

3.2.3. Marketing miks 19

3.2.4. Marketing proračun 29

3.2.5. Evaluacija i kontrola marketinga 29

4. MARKETING PLAN PROIZVODNE ZONE ČAPORICE 31

4.1. Opći podatci 31

4.2. Analiza stanja 32

4.2.1. Analiza internog okruženja 32

4.2.2. Analiza eksternog okruženja 34

4.2.3. SWOT analiza 36

4.3. Definiranje misije i odabir strategije 40

4.3.1. Misija, vizija i cilj 40

4.3.2. Segmentacija, pozicioniranje i targetiranje 40

4.3.3. Strategija proizvoda 42

4.3.4. Strategija cijene 42
4.3.5. Strategija distribucije 43
4.3.6. Strategija promocije 45
4.4. Kontrola 46
5. ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 49
SAŽETAK 51
SUMMARY 52

1. UVOD

Glavni cilj ovog rada je izrada marketing plana proizvodne zone Čaporice, koja se nalazi u gradu Trilju.

Naime proizvodna zona Čaporice je jedna od najbrže rastućih zona na području RH. Zbog svog uspješnog povlačenja sredstava iz EU fondova te zajedničkih investicija lokalne vlasti grada Trilja te županijske vlasti Splitsko Dalmatinske županije u izgradnju infrastrukture, sve uspješnije privlači investitore kako iz Hrvatske, tako i iz inozemstva.

Rad je podijeljen na dva dijela. U prvom, teorijskom dijelu rada, korištenjem metoda istraživanja za stolom, metode ispitivanja te metodom dedukcije, definirat će se podloga za uspješnu izradu empirijskog dijela rada, odnosno marketing plana razvoja proizvodne zone Čaporice. U empirijskom dijelu, korištenjem SWOT analize će se definirati interna i eksterna okolina proizvodne zone, trenutno stanje te projekcija za budućnost.

Zainteresiranost za obrađivanje ove teme prvenstveno proizlazi zbog potencijala proizvodne zone Čaporice, ukoliko se uspješno nastavi razvijati, u smislu ostvarivanja velikog gospodarskog rasta grada Trilja. Dodatno ukoliko se razvoj nastavi može rezultirati otvaranjem brojnih radnih mjesta te snižavanjem broja mladih ljudi koji svakodnevno napuštaju grad Trilj pronalazeći poslove u inozemstvu.

1.1. Proizvodna zona Čaporice

Proizvodna zona (PZ) Čaporice izgrađena je 2009. Godine s namjerom otvaranja novih radnih mjesta te poticanja malog i srednjeg poduzetništva, razvoja poljoprivrede i gospodarstva u Gradu Trilju i susjednim naseljima. Zona je u vlasništvu grada Trilja te broji 20 građevinskih parcela između 7000-9000m2, koje su prodane investitorima i 9 proizvodnih pogona u kojima se zapošljava 260 radnika. Zbog visoke nezaposlenosti, manjka infrastrukturno opremljenog zemljišta te dodatne potražnje za prostorom u PZ Grad Trilj se odlučio na proširenje zone. Veličina PZ se proteže na 26,6 hektara te po svojoj veličini spada u male zone, a komparativna prednost je također neposredna blizina državne ceste D60 Trilj – Imotski, 4,5 km udaljeni čvor Bisko sa potpuno novom cestom i ulazom na A-1 autocestu relacija Split – Zagreb te prema Luci u Pločama.



Slika 1 - Proizvodna zona Čaporice

Izvor: http://trilj.hr/wp-content/uploads/2013/06/tabla_zone.jpg - Pregledano 24.08.2016.

Prometna povezanost nije jedina prednost PZ Čaporice, naime uz izvrsnu cestovnu povezanost, cijela PZ je u potpunosti opremljena, od elektroenergetike, sa šest trafostanica, telekomunikacijske mreže te potpune vodovodne mreže kao i mreže fekalne i oborinske kanalizacije.[1] Proizvodna zona Čaporice – Centar agropoduzetništva 3LJ (Trilj) je jedan od najvrjednijih gospodarskih projekata financiram iz EU fondova na području Splitsko – Dalmatinske županije i to kroz programe HORIZON 2020 te program ruralnog razvoja, uz financijski doprinos iz proračuna Grada Trilja[2]. Iznos od 15,2 milijuna kuna ili 90% od ukupnih 17 milijuna kuna predstavlja prva sredstva dodijeljena jedinicama lokalne samouprave za financiranje razvojnih projekata od kada je Hrvatska postala punopravnom članicom EU. Srce PZ Čaporice ali i cijele agroindustrije Trilja i Cetinske krajine, predstavljat će Poslovno Uslužni Centar (PUC). Budući PUC bit će smješten uz južni rub proširenog dijela PZ Čaporice, uz prometnicu za dio naselja Ugljane. Na parceli od 20.059m2 izgradit će se građevina s dva kata, ukupne bruto površine 4245m2. Stožerni dio PUC-a bit će Centar kompetencija za prehranu i zdravlje (CEKOM). Osnutkom CEKOM-a 3LJ stvorena je pretpostavka za pružanje podrške podizanju kapaciteta ali i kvalitete poslovnog sektora malih i srednjih poduzeća, zainteresiranih za razvoj novih agroindustrijskih proizvoda.[3]

[1] Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/poslovna-zona-caporice-u-trilju-je-bio-najveci-eu-projekt-u-zupaniji-312832 - Pregledano 24.08.2016.
[2] Dostupno na: http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/caporice-meu-prvima-uzele-novac-erdf-a-283089 (pregledano 24.08.2016.)
[3] Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/poslovna-zona-caporice-u-trilju-je-bio-najveci-eu-projekt-u-zupaniji-312832 - Pregledano 24.08.2016.

2. OSNOVNE DETERMINANTE JAVNOG I NEPROFITNOG SEKTORA

Neprofitne organizacije su sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.[4]

S obzirom da navedena definicija obuhvaća širok spektar djelatnosti koje se mogu svrstati u neprofitne organizacije, sastavljena klasifikacijska lista neprofitnih organizacija prema njihovim aktivnostima odnosno djelatnostima a obuhvaća[5]:

- Umjetnost i kulturu
- Obrazovanje i povezane djelatnosti
- Zaštitu i unaprijeđivanje okoliša
- Zaštitu potrošača
- Zaštitu životinja
- Zaštitu društvenog i tjelesnog zdravlja kao i retardiranih i nemoćnih osoba
- Prevencija zločina i delikvencije te zaštita javnog interesa
- Socijalna zaštita
- Pomoć u zapošljavanju
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Javna sigurnost
- Rekreacija, slobodno vrijeme i sport
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska prava, društvene akcije i pokreti
- Zaklade i fondovi
- Međunarodna pomoć i solidarnost
- Istraživanje, planiranje, tehnička i tehnološka pomoć
- Vjerske institucije i duhovni razvoj
- Milosrđe i filantropske aktivnosti

[4] Prilagođeno prema: Pavičić J. (2003.) Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masimedia, Zagreb str.22.
[5] Prilagođeno prema: lbid., str.23.

2.1. Pojam i djelovanje javnih institucija

Javne institucije su definirane kao pravne osobe koje su osnovane od strane Republike Hrvatske, njenih županija, općina ili gradova, sa ciljem obavljanja djelatnosti (obrazovanja, odgoja, skrbi, zdravstva, informiranja, športa i druge.), proizvodnje ili distribucije roba i usluga te kao takve financirane su iz državnog proračuna. Iako je dopušteno obavljanje tržišne ili netržišne proizvodnje, zakonom je definirano da se te djelatnosti ne obavljaju radi stjecanja dobiti.[6] Kao što je u definiciji spomenuto, raspon djelovanja javnih institucija je jako širok te obuhvaća različite vrste djelatnosti poput zdravstva, obrazovanja, sporta, ali za ovu temu najzanimljivije je djelovanje jedinice lokalne samouprave, koja kao javna institucija obavlja gospodarske, društvene, komunalne i druge djelatnosti a sve to sa ciljem unaprijeđenja razine života lokalnog stanovništva, prvenstveno razvojem gospodarstva što direktno utječe na povećanje razine zadovoljstva. Razvojem gospodarstva lokalna uprava pokreće industriju te stvara nova radna mjesta odnosno unaprijeđuje postojeća što pozitivno utječe na priljev kapitala, koji se investira u glavni cilj javnih institucija, društvenu korist.

Društvena korist predstavlja sve one aktivnosti koje pojedinac ili organizacija čini sa svrhom povećanja kvalitete života stanovnika nekog područja, a ne s ciljem zadovoljavanja osobnog financijskog interesa, prema tome društvena korist koju lokalna uprava treba stvarati, može uz razvoj gospodarstva, obuhvatiti i izgradnju jaslica, vrtića i škola, izgradnju biciklističkih i pješačkih staza, izgradnja parkova, fontana i sličnih objekata koji na bilo kakav način mogu pridonijeti kvaliteti života.

2.2. Proizvodne zone

Prema tipu aktivnosti, sve poduzetničke zone se dijele na[7]:

- Proizvodno – prerađivačke zone – pretežiti broj korisnika obavlja proizvodno prerađivačke poduzetničke aktivnosti, odnosno u njima pretežiti dio raspoložive površine zauzimaju poduzetnici koji obavljaju proizvodno – prerađivačku aktivnost
- Logističko – distribucijske zone – pretežiti broj korisnika obavlja logističko – distribucijske aktivnosti (distributivni centri, veletrgovina, skladištenje i transport, logističko – servisni centri i dr.), odnosno u njima pretežiti dio raspoložive površine zauzimaju poduzetnici koji obavljaju logističko – distribucijske aktivnosti

[6] Dostupno na: http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama (pregledano 29.01.2017.)
[7] Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture – Pregledano 07.06.2017.

- Uslužno mješovite zone – pretežiti broj korisnika koji obavlja uslužne aktivnosti, aktivnosti poslovne podrške, servisne i druge poduzetničke aktivnosti, odnosno u njima pretežiti dio raspoložive površine zauzimaju poduzetnici koji obavljaju uslužne aktivnosti, servisne aktivnosti, aktivnosti poslovne podrške i druge poduzetničke aktivnosti.

Poduzetničke zone je moguće dijeliti i po veličini ukupne površine, pa postoje:

- Mikro zone – ukupna površina do 10 ha
- Male zone – ukupna površina od 10 do 50 ha
- Srednje zone – ukupna površina od 50 do 100 ha
- Velike zone - – ukupna površina veća od 100 ha

U zakonu RH postoje još neke podjele poduzetničkih zona, ali s obzirom da je predmet rada proizvodna zona Čaporice, u nastavku se detaljnije obrađuju proizvodne zone.

Proizvodne zone se mogu definirati kao posebna planirana te infrastrukturno opremljena područja određena prostornim planovima jedinica lokalne samouprave, namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih odnosno gospodarskih aktivnosti.[8] Jedna od bitnih karakteristika proizvodnih zona jesu riješeni imovinsko pravni odnosi te mogućnost brzog i jednostavnog pribavljanja svih potrebnih dozvola za početak građenja odnosno pokretanja proizvodnog pogona investitora. Neposredno prije osnivanja proizvodnih zona, potrebno je izraditi studije koje prikazuju trenutno gospodarsko stanje te interes poduzetnika za investiranja u određenoj lokalnoj samoupravi kao i detaljne informacije o ostalim zonama u blizini. Ciljevi otvaranja proizvodnih i gospodarskih zona za lokalno gospodarstvo su prvenstveno stvaranje novih radnih mjesta, poticanje investiranja i gospodarskog razvoja dok se kod poslovnih subjekata oni ogledaju u izgradnji infrastrukture te poboljšavanje prometne povezanosti među poduzetnicima rezultirajući racionalizacijom njihovog poslovanja.

2.3. Specifičnosti marketinga javnih i neprofitnih organizacija

Suvremeni marketing profitnog sektora za svoj opći cilj ima samo jednu stvar, ostvarivanje profita. Kako bi se što više približio cilju, koriste se razni alati i tehnike, privlačenja, zadržavanja te stvaranja lojalnosti kod kupaca. Kupci su element prema kojem su usmjereni

[8] Dostupno na: http://www.pazin.hr/gospodarstvo-financije/poduzetnicke-zone/ (pregledano 24.08.2016.)

svi dionici marketinškog lanca, u koje ubrajamo dobavljače, posrednike, zaposlenike ali i opću javnost.[9]

Iako marketing neprofitnog sektora svoje polazište, kao i smjernice za razvoj, nalazi u marketingu profitnog sektora, u nekim dijelovima se uvelike razlikuju. Kao što i sama riječ kaže, profit ne predstavlja cilj ni motiv razvoja marketinga u neprofitnom sektoru, što za sobom mijenja i sastav ključnih dionika ovog sektora. Kupci koji na tržištu predstavljaju osovinu koja pokreće kotač stvaranja vrijednosti, više nisu na prvom mjestu. Neprofitni marketing u fokus stavlja svu opću javnost, profit se zamjenjuje općim dobrom, odnosno stvaranjem vrijednosti koju će jednako moći uživati sve osobe na određenom području. Zbog svog neprofitnog karaktera među dionike više ne možemo ubrajati ni vlasnike ili dioničare, na njihova mjesta dolaze donatori i sponzori te zaposlenici koji su najčešće volonteri. Korisnici koji se također ubrajaju u dionike, u neprofitnom sektoru, proizvod, dobro ili uslugu koja se nudi, najčešće dobiju potpuno besplatno, odnosno plaćaju samo dio, koji ide organizacijama, za financiranje nastalih troškova u procesu isporuke dobra korisnicima.[10]

Kao dio neprofitnog sektora koji bi primarno trebao biti fokusiran na građane kao najvažnije dionike, razvio se javni sektor. Koristeći cilj poslovanja profitnog sektora, odnosno ostvarivanje profita, te ciljeve neprofitnog sektora poput investiranja u opće dobro, formira se načelo javnog sektora, a to je ostvarivanje profita s ciljem njegovog investiranja u podizanje razine zadovoljstva svojih građana. Odluka hoće li se taj cilj ostvariti investiranjem u razvoj gospodarstva i otvaranje proizvodnih radnih mjesta ili investiranjem u vizualni identitet grada, sela ili naselja, pada na voditelja javnog sektora kojeg najčešće predstavlja načelnik ili gradonačelnik javne uprave.

[9] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str. 64.
[10] lbid, str.64.

3. MARKETING PLANIRANJE U JAVNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Marketing se može definirati kao „proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.[11]“ Marketing planom poduzetnik svojim zaposlenicima ukazuje na smjer marketinških djelovanja te aktivnosti neophodne za uspješan razvoj novog proizvoda, marke ili cijelog poduzeća, također on definira tržište, potrošače i konkurenciju, predviđa potencijalne promjene, te određuje strategiju kojom će privući nove ili zadržati postojeće kupce.

Marketing planove se mogu razvrstati prema predmetu koji obuhvaćaju, vremenskom razdoblju koji pokrivaju te prema strategijskom fokusu.[12]

Prema predmetu razlikujemo marketing planove za:

- Strateške poslovne jedinice
- Linije proizvoda
- Pojedinačne proizvode ili marke
- Pojedina tržišta

Prema vremenskom periodu koji pokrivaju, razlikujemo:

- Kratkoročne (do jedne godine)
- Srednjoročne (do jedne do pet godina)
- Dugoročne (duže od pet godina)

Prema strateškom fokusu:

- Strateške
- Taktičke
- Operativne

U strateške marketing planove spadaju dugoročni i srednjoročni marketing plan, u taktičke spadaju godišnji i projektni marketing planovi dok u operativne spadaju kvartalni i mjesečni marketing planovi.

[11] Prelagođeno prema: Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str.8.
[12] Dostupno na: http://empyriaconsulting.com/empyria_services/izrada-marketing-plana/ - Pregledano 24.08.2016.

Dobar marketing plan sadrži nekoliko ključnih elemenata, iako se oni najčešće razlikuju kod različitih autora. Ne postoji generalno pravilo po kojem se treba sastavljati marketing plan, ali neki od bitnih elemenata koje bi svaki plan trebao sadržavati su[13]:

- Sažetak
- Analiza stanja
- Definiranje misije i vizije te postavljanje ciljeva
- Strategija marketinga
- Financijski proračun
- Implementacija i kontrola marketinga

Brojni su načini izrade marketing plana kako za profitne, tako i za neprofitne organizacije, svi oni se temelje na detaljnoj analizi trenutnog stanja odnosno okoline poduzeća, kako eksternog (analiza korisnika, donatora, posrednika, konkurencije) tako i internog (zaposlenika, volontera, dosadašnjih rezultata i sl.).

Interno okruženje, bilo javnog ili privatnog sektora, je u potpunosti pod utjecajem poduzeća a prvenstveno se odnosi na analizu snaga i slabosti koje definiraju poduzeće. Zbog tromosti koja je izazvana sporim rješavanjem birokratskih pitanja u javnom sektoru, potrebno je definirati sve snage kako bi se maksimizirao potencijal te sve poznate slabosti radi minimiziranja nastanka većih šteta za poduzeće. Osim analize i opisivanja snaga i slabosti, koje se najčešće provodi u jednom dijelu SWOT analize, postoje i druge metode poput[14] izrade profila poduzeća, funkcijske analize interne okoline, analize lanca vrijednosti, analize resursa te analize performansi te MOF analiza[15].

Kako bi se pobliže razmotrio put kojim organizacija u budućnosti treba ići, nakon analize stanja potrebno je obaviti analizu perspektiva. Analiza perspektiva obuhvaća identifikaciju internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnja promatrane organizacije, kao i analizu trendova na tržištu odnosno geografskom području organizacije. Nakon definiranja svih prilika te prijetnji, potrebno je opisati misiju te viziju kako bi se u svakom trenutku moglo kontrolirati da li je organizacija na pravom, planiranom putu ka razvoju. Cilj izrade marketing plana i same strategije razvoja organizacija jest pronaći svoju poziciju na tržištu u smislu pozicioniranja u odnosu na konkurenciju te definirati željene strategije proizvoda, promocije, cijene te distribucije.

[13] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/MAR/gvlasic/Predavanje%204.pdf – Pregledano 05.09.2016.
[14] Dostupno na: https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Neke_analize_u_poslovanju_poduzeca.ppt.pdf - Pregledano 25.08.2016.
[15] Prilagođeno prema: Dragnić D. (2015): Marketing projekata, nastavni materijali, EFST

Kao i kod profitnog sektora, izrada marketing plana u javnoj upravi, trebala bi započeti analizom trenutnog stanja. Kada se govori o javnoj upravi, prvenstveno se misli na lokalnu samoupravu - općine i gradove kojih u Republici Hrvatskoj trenutno ima 555[16] (428 općina i 127 gradova). Svaki od načelnika i gradonačelnika tih gradova i općina jednom godišnje mora izraditi proračun iz kojeg će se financirati svi projekti za iduću kalendarsku godinu a koji će uključivati sva mjesta u toj općini ili gradu, koji najčešće broje i nekoliko tisuća ljudi. Kako bi se što pravednije raspodijelila sredstva, ključno je kvalitetno analizirati trenutno stanje na terenu, odnosno potrebe svih stanovnika. Nije realno planirati milijunsko investiranje u dekoraciju parkova ili razvoj kulture u jednom mjestu, dok stanovnici drugog mjesta nemaju osiguran dotok pitke vode. Zbog limitiranosti novca kojeg na raspolaganju ima grad ili općina, uvijek će biti prisutan dio građana koji nisu zadovoljni odlukama o raspodijeli sredstava, posao gradonačelnika i njegovog tima je realno raspodijeliti projekte kroz buduće razdoblje, kako bi svi građani bili jednako zadovoljni, odnosno bolje rečeno, jednako nezadovoljni.[17]

Nakon uspješno odrađene analize stanja, javna uprava mora odlučiti kojim putem ići u budućnosti, odnosno definirati ciljeve koji kao i u profitnom sektoru, moraju biti realni i mjerljivi, viziju te misiju koje će opisati gdje grad ili općina, sa svim svojim dionicima, želi biti u nekom budućem razdoblju, te kako do te točke stići. Samo definiranje misije, vizije i ciljeva javnog sektora, se uvelike ne razlikuje od profitnog, dok se način ostvarivanja istih razlikuje. Prvenstveno definiranje ciljeva svakom gradonačelniku ili marketing stručnjaku koji je zadužen za izradu plana u javnom sektoru, mora biti poboljšanje načina života stanovništva i pružanje više razine i kvalitete usluga nego što je to trenutno, na njima je samo da to poboljšanje pretvore u realne projekte te definiraju cijenu i vrijeme potrebno do završetka projekata.

Precizno definiranje misije, vizije i ciljeva, prethodi odabiru strategija proizvoda, cijene, promocije i distribucije (4P). Ovaj dio u izradi marketing plana javnih institucija je poprilično sličan onom iz profitnog sektora, uvažavajući pri tom do sada navedene razlike (građani a ne kupci, javno dobro umjesto profita).

Financijski izračun je sastavni dio marketing plana obaju sektora. Iako djeluje u neprofitnom sektoru, javna uprava mora uvrstiti financijski izračun u izradu marketing plana, kako bi se

[16] Dostupno na: https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-drzavnu-upravu-te-lokalnu-i-podrucnu-regionalnu-samoupravu/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/846 - pregledano 12.11.2016.

[17] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str.65.

investitorima odnosno u našem slučaju donatorima, sponzorima ili državnom proračunu (kod javne uprave) prikazao iznos kojeg je potrebno osigurati kako bi se definirani projekti uspješno izvršili. Specifičnost financijskog izračuna u neprofitnom sektoru je nedostatak prihodovne strane bilance. Kao što je ranije navedeno, građani tj. korisnici usluga i dobara javnog sektora, najčešće ne plaćaju ništa, odnosno plaćaju samo mali dio za korištenje istih i to samo radi pokrića nekih osnovnih troškova.

3.1. Analiza stanja

Analiza trenutnog stanja je bitan faktor kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Naime provođenjem analize poduzeće upoznaje sve bitne dionike s kojima surađuje, a da bi suradnja bila uspješna, bitno je definirati njihove potrebe ili zahtjeve te utjecaj koji imaju na poduzeće, kako bi se uspješno definirale aktivnosti u budućnosti koje vode dugoročnoj suradnji.

3.1.1. Analiza internog okruženja

Provođenje interne analize poduzeća odnosno stanja unutar poduzeća se može uspješno odraditi koristeći **MOF** analizu.

MOF označava kraticu za tri područja koja analiza obuhvaća u istraživanju a to su[18]:

- M – Marketing
- O – Operacije
- F – Financije

Prva faza, faza **M**arketinga se bavi analizom cijelog marketinškog procesa od nabave, distribucije i promocije proizvoda ili usluga do analize razine ulaganja u marketing unutar poduzeća te rezultata koje on daje. Uz internu analizu, obuhvaća i dio eksterne poput odnosa sa dobavljačima, informiranosti kupaca o proizvodima i sl.

Faza **O**peracija odnosno faza analize poslovnih procesa kao glavni zadatak ima definiranje „core businessa“ poduzeća, analizu sustava upravljanja te kadrova unutar poduzeća, analizu prostora ili lokacije koje poduzeće posjeduje kao i analizu opreme i tehnologije s kojom se raspolaže.

Posljednji ali možda i najvažniji segment ove analize predstavlja **F**inancije odnosno financijske pokazatelje koji su ključni za uspješno poslovanje svih poduzeća. Ovim procesom se analizira profitabilnost te ekonomičnost poduzeća, razina upravljanja imovinom i financijama te likvidnost i zaduženost poduzeća.

[18] Prilagođeno prema: Dragnić D. (2015): Marketing projekata, nastavni materijali, EFST

Prilikom interne analize poduzeža, točnije provođenjem MOF analize, pod dijelom O(perations) susreće se sa vrlo bitnim segmentom interne analize, ljudskim resursima. Činjenica je da zadovoljni zaposlenici lakše i efikasnije obavljaju svoje zadaće te više pridonose razvoju poduzeća od svojih nezadovoljnih kolega, a da bi se to zadovoljstvo iskazalo potrebno je saznati motive i želje zaposlenika. Važnost analize zaposlenika se vidi u tom da svako veće poduzeće ima organiziran poseban sektor, ljudskih resursa, kojemu je zadaća briga za trenutne te regrutacija budućih zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika se može postići od ispunjavanja nekih osnovnih uvjeta poput redovne plaće i prava na godišnje odmore, uredno radno okruženje pa do mogućnosti ostvarivanja bonusa, organiziranja team building aktivnosti i sl. Za razliku od analize zaposlenika kojoj je cilj otkriti želje i motive zaposlenih kako bi ih se potaklo na efikasniji rad, analiza volontera je mnogo jednostavnija za primjenu, prvenstveno iz razloga što je motiv mnogih volontera najčešće ispunjavanje potrebe samoostvarenja, odnosno pridonošenju stvaranja neke društvene koristi za koju ne žele primati naknadu. Iako je analiza jednostavnija kada se govori o volonterima, potraga za kadrom je mnogo teža nego kad je riječ o zaposlenicima, pa se zbog toga udruge koje pokušavaju privući volontere, moraju iznimno potruditi kako bi prvenstveno sastavili poruku koja će u potencijalnim kadrovima probuditi potrebu za samoostvarenjem a zatim naći pravi medij koji će tu poruku ciljanim kadrovima dostaviti.

Interno okruženje, bilo javnog ili privatnog sektora, je u potpunosti pod utjecajem poduzeća a prvenstveno se odnosi na analizu snaga i slabosti koje definiraju poduzeće. Zbog tromosti koja je izazvana sporim rješavanjem birokratskih pitanja u javnom sektoru, potrebno je definirati sve snage kako bi se maksimizirao potencijal te sve poznate slabosti radi minimiziranja nastanka većih šteta za poduzeće, za što je potrebno izraditi SWOT analizu.

Prilikom analize eksterne okoline koristi se segmentacija potencijalnih kupaca kako bi se što preciznije odredilo ciljano tržište, slična situacija se odvija i kod interne analize, naime prema Bubli[19] postoje tri pristupa segmentiranja i to:

- *Faktorski pristup* po kojem se interna okolina dijeli na organizacijske aspekte, marketinške aspekte, proizvodne aspekte, financijske aspekte te personalne aspekte.
- *Resursni pristup* obuhvaća ljudske, fizičke i financijske resurse, organizacijsku i menadžmentsku strukturu i sposobnosti poduzeća.
- *Funkcijski pristup* koji dijeli internu okolinu na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse.

[19] Prilagođeno prema: Buble M., Dulčić Ž., [et al.]. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 25.

MOF analiza se koristi za pregled sadašnjeg internog stanja poduzeća, te daje podlogu za donošenje poslovnih odluka, a kada se želi saznati potencijal poduzeća kako bi se otkrile mogućnosti tvrtke za daljni rast i razvoj, koristi se RECoIL metora.[20] RECoIL je kratica koja dolazi od engleskih riječi za resurse (R), iskustvo (E), kontrolu (Co), ideje (I) te vodstvo (L), a u svim tim područjima se provodi navedena analiza.

3.1.2. Analiza eksternog okruženja

Pri identifikaciji dionika neprofitnih i javnih organizacija izdvajaju se korisnici, donatori, zaposlenici i/ili volonteri te šira javnost,[21] isto tako bitno je spomenuti i PESTE analizu.

Eksterno okruženje nekog poduzeća obuhvaća svu okolinu u kojoj to poduzeće djeluje pa se tako može zaključiti da svaka promjena u eksternom okruženju može imati utjecaja na budućnost poduzeća. Za razliku od internog okruženja, na eksterno poduzeće, pravilu ne može utjecati te mu se mora prilagođavati, ali kao i kod većine pravila i ovdje postoje nekakve iznimke, primjerice u eksterno okruženje svakog poduzeća se mogu uvrstiti zakonske regulative koje definiraju pravila poslovanja. Jasno je da niti jedno poduzeće, bilo ono u profitnom ili neprofitnom sektoru, ne može na svoju ruku izmijeniti zakonske odredbe, ali postoji mogućnost lobiranja, koja, ukoliko je uspješno odrađena, indirektno može utjecati na izmjenu zakonskih regulativa, odnosno eksterne okoline. Iz ovog primjera se može zaključiti da se u određenoj mjeri može utjecati i na eksterno okruženje poduzeća no za razliku od reguliranja internog okruženja, za pokušaj izmjene eksternog je potrebna daleko veća financijska stabilnost poduzeća, njegova veličina te kvalitetno izrađena strategija razvoja koja će argumentirati razloge izmjene postojećih regulativa.

3.1.3. PESTE analiza

Radi detaljnijeg upoznavanja okoline u kojoj se poduzeće nalazi uz do sada navedene analize, dosta često se koristi i **PESTE** analiza. Naziv **PESTE** dolazi od engleskih riječi **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological i **E**nvironmental što označava **P**olitičke, **E**konomske, **S**ocijalne, **T**ehnološke i **E**kološke čimbenike koji se nalaze u okruženju poduzeća.[22]

Prednost izrade PESTE analize je primarno jednostavnost i preglednost rezultata analize, ali uz navedene prednosti se javljaju i nedostatci u vidu velike ovisnosti o stručnosti osobe koja provodi analizu te osoba koji će koristiti rezultate analize. Rezultati kvalitetno izrađene

[20] Prilagođeno prema: Dragnić D. (2015): Marketing projekata, nastavni materijali, EFST
[21] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 89
[22] Prilagođeno prema: lbid., str. 24.

PESTE analize se najčešće nadopunjuju sa rezultatima SWOT analize, kako bi se dobila što stabilnija podloga za donošenje budućih odluka.[23]

3.1.4. Analiza dionika

U analizi dionika spomenuti će se te pobliže upoznati svi bitni dionici koje poduzeće treba imati u vidu prilikom provođenja eksterne analize, a to su korisnici, donatori, konkurencija te šira javnost.

Pričajući o javnom i neprofitnom sektoru, spomenuto je kako je glavni cilj zadovoljenje potreba krajnjih korisnika provođenjem aktivnosti za ostvarenje društvenog dobra. Sama definicija javnog i neprofitnog sektora u sebi uvijek sadrži zadovoljstvo stanovnika odnosno korisnika. Kako bi se utvrdile potrebe i želje korisnika, koji ponekad mogu biti kupci, potrošači, klijenti ili stanovništvo lokalne zajednice, potrebo ih je detaljno analizirati, ali zbog kontinuirane promjene želja i potreba svih korisnika, provođenje te analize ne smije biti jednokratno.[24]

Prije nego se krene u detaljnu analizu **korisnika** potrebno je zadovoljiti neke preduvjete poput osiguranja zahtijevanih resursa za obavljanje analize, uključujući ne samo financijske, nego ljudske i tehničke resurse, odlučiti koliko je vremena moguće provoditi analizu kako bi konačni rezultati bili korisni te je li moguće provesti zamišljenu analizu ili neke njene dijelove. [25]

Nakon što su svi preduvjeti ispunjeni kreće se u analizu korisnika koja se može provesti korištenjem „Univerzalnog modela provođenja analize korisnika/kupaca“[26] koji se sastoji od četiri faze. Prva faza ovog modela je „Razumijevanje okruženja“ u kojem se poduzeće nalazi, pa se tako promatraju elementi sadržani u PEST analizi ukoliko je ona provedena ali i izvanredne prilike u okruženju poput elementarnih nepogoda, ratnih prijetnji i viših sila.[27]

Sljedeći korak analize je segmentacija korisnika odnosno „Razmatranje sadašnjih i/ili potencijalnih korisnika na temelju segmentacije ukupne populacije“ u kojoj se definiraju sadašnji i potencijalni korisnici na koje će poduzeće biti usmjereno. Zbog ograničenosti resursa, odlike koja je toliko sveprisutna da se koristi u definicijama menadžmenta, jako je bitno kvalitetno odraditi segmentaciju, koja služi kao podloga za sve buduće interakcije sa

[23] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str.25

[24] Prilagođeno prema: Pavičić J. (2003.) Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masimedia, Zagreb str.73.

[25] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 50

[26] Prilagođeno prema: lbid., str. 51.

[27] Prilagođeno prema: lbid., str. 51.

kupcima. Po završetku provođenja segmentacije započinje faza „Utvrđivanja potreba i želja pojedinih grupa korisnika“ u kojoj se detaljnije analiziraju segmentirani dijelovi ukupne populacije, odnosno razmatraju se želje i potrebe ciljanog tržišta, uspoređuju se sa mogućnostima poduzeća da na njih odgovori te se prioritiziraju po važnosti. Bitan čimbenik koji može biti od presudne važnosti kod (ne)uspjeha pojedinog proizvoda ili usluge na tržištu je motiviranost ciljanog stanovništva pa se u posljednjoj fazi „Analizira ponašanje pojedinih grupa korisnika“ i to na način da se prvenstveno sazna tko sve sudjeluje u procesu donošenja odluka, kakvi su njihovi stavovi, imaju li neke prijedloge kako unaprijediti ponuđeni proizvod ili uslugu, sve s ciljem da se podigne razina motivacije koja utječe na konačnu kupnju.

Još jednu bitnu kariku eksternog okruženja profitnog i neprofitnog sektora čine **donatori** i sponzori. Za razliku od donatora koji donacijom resursa profitnim ili neprofitnim organizacijama za uzvrat dobiju zahvalu ili pak osjećaj samoostvarenja, sponzori od organizacija očekuju protučinidbu. Najčešći primjeri su isticanja imena ili loga sponzora u prostorijama organizacije, na svojim proizvodima i slično.[28]

Kada se govori o neprofitnom sektoru, potrebno je naglasiti da se proizvodi ili usluge koje organizacija nudi korisnicima, mogu naplaćivati, ali prihodi koji se ostvaruju se reinvestiraju u unaprjeđenje kvalitete ponuđenih proizvoda ili usluga.

Kako bi se predstavilo postojećim ali i privuklo nove donatore, najčešće se organiziraju okupljanja za velik broj posjetitelja, poput večera, izložbi, sportskih natjecanja i sl. Koja su medijski popraćena s ciljem informiranja šire javnosti. Iako velikom broju donatora medijski prostor u najmanju ruku, ne smeta, postoje i donatori koji iz osobnih razloga žele ostati anonimni, što je jedan od razloga zbog čega je potrebno analizirati povremene kao i stalne donatore. Analizom organizacije pokušavaju saznati tko su zapravo njihovi donatori, koji su motivi ili razlozi njihovih donacija, za koje su projekte zainteresirani, donose li doluke samostalno ili na njih utječe neka druga sila.[29] Analiza donatora trebala bi rezultirati sa dovoljnom količinom informacija potrebnih za unaprjeđenje odnosa sa dosadašnjim te stvaranjem odnosa sa potencijalnim donatorima.

U novije vrijeme sve češće se javlja pojam fundraising. Taj izraz predstavlja prikupljanje resursa od donatora poput volontera, poslovnih osoba, vladinih organizacija i drugih, za ostvarenje određenog projekta bilo u neprofitnom ili profitnom sektoru. Fundraising[30] je posebno dobio na važnosti pojavom on-line fundraisinga uz pomoć kojeg pojedinci

[28] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str.52.
[29] Prilagođeno prema: lbid., str.53
[30] Dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising - Pregledano: 21.12.2016.g.

predstavljaju ideje svojih projekata na web stranicama te definiraju novčanu svotu koja im je potrebna za ostvarenje tih projekata, a zainteresirani pojedinci ili pravne osobe, doniraju financijska sredstva za ostvarenje tih projekata a jedna od najpoznatijih web stranica tog tipa je „Kickstarter“.

Analizirajući profitni sektor te tržište na kojem će poduzeće djelovati ili već djeluje, neophodno je upoznavanje konkurenata koji su već implementirani ili će se pojaviti u budućnosti. **Konkurencija** u profitnom sektoru potiče poduzeća da analiziraju svaku stavku svog proizvodnog ili uslužnog procesa, kako bi se taj proces unaprijedio te rezultirao kvalitetnom, cjenovnom ili nekom drugom konkurentskom prednošću. Zbog toga se može zaključiti da je u profitnom sektoru, konkurencija pokretač razvoja i unaprjeđenja poslovnih procesa poduzeća s ciljem ostvarivanja većih prihoda odnosno povećanja prihoda. U samom početku profit se navodi kao osnovna razliku između profitnog i neprofitnog sektora, pa se s pravom postavlja pitanje javlja li se konkurencija u neprofitnom sektoru? Ako se sagledaju ciljevi osnivanja neprofitnih institucija te njihove misije i vizije unutar nekog geografskog područja, doći će se do zaključka da postoje brojne institucije koje žele osigurati financijsku, materijalnu ili neku drugu pomoć različitim ciljnim skupinama, bilo to djeci bez roditelja, beskućnicima, umirovljenicima, invalidima i sl. Svim tim institucijama je zajednička točka u izvorima financiranja, bili to donatori ili državni proračun. Gledajući s aspekta izvora financiranja, može se zaključiti da iako dvije neprofitne institucije dijele zajedničke ciljeve, primjerice pomaganje socijalno ugroženim slučajevima, zbog same ograničenosti resursa one također postaju i međusobna konkurencija.[31]

Vođeni ranije navedenim činjenicama dolazi se do zaključka da je analize konkurencije, bilo u profitnom ili neprofitnom sektoru, važan korak kojeg je potrebno napraviti prije ulaska u borbu za tržišnu poziciju.

Širu ili eksternu javnost najjednostavnije se može definirati kao okolinu u kojoj se djeluje, a koja ne obuhvaća definiranu ciljanu skupinu, poput medija, političkih stranaka, udruga građana i sl.[32] Analiza **šire javnosti** se u praksi rijetko propisno provodi što dovodi do nastajanja smetnji u pokušajima komunikacije sa tom istom javnosti, pa se tako primjerice kod pokušaja komunikacije sa eksternom javnosti troše velika financijska sredstva koristeći pogrešne medije za prijenos poruke, što često zna biti problem kod interakcije sa informatički nepismenim stanovništvom, kojem se poruke šalju preko e-mailova odnosno Interneta, što

[31] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 94.
[32] Prilagođeno prema: lbid., str. 57.

rezultira nedostatkom povratne veze od javnosti kojoj je poruka upućena ili još gore krivo protumačenim porukama. Zbog ovog i sličnih primjera, potrebno je provesti analizu šire javnosti kako bi se ona prvenstveno definirala, a potom i odabrao najbolji kanal koji će poslužiti za buduću komunikaciju.

3.1.5. SWOT analiza

U svakodnevnom životu se susrećemo sa brojnim zadatcima, od rutinskih pa sve do kompleksnih. Ukoliko su zadatci zahtjevniji ili imaju ozbiljnije posljedice, detaljno će se promotriti svi čimbenici koji utječu na odluku, kako bi se minimalizirale šanse za pogrešku. Samim tim činom svjesno ili nesvjesno koristi se jedan od ekonomskih alata za analizu koji se naziva SWOT analiza.

SWOT analiza predstavlja jednostavan alat koji se u poslovnom svijetu često koristit za analizu okruženja u kojem poduzeće posluje. S,W,O i T predstavljaju kratice za engleske riječi *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* i *Threats* odnosno snage, slabosti, prilike te prijetnje.[33] Nadalje S I W u SWOT analizi se odnose na analizu snaga i slabosti poduzeća, odnosno na internu analizu, pa se za to kaže da na ovaj dio poduzeće ili vlasnik, poduzimanjem određenih mjera, može utjecati. Drugi dio su O i T odnosno prilike i prijetnje, koje predstavljaju eksterno okruženje poduzeća, na koje vlasnik ili poduzeće uopće ne može ili u jako maloj mjeri može utjecati.

Osim jednostavnosti izrade, prednost SWOT analize je i njena preglednost. Pa se tako najčešće koristi tabelarni prikaz (2x2) kod kojeg su s lijeve strane navedene snage i prilike a s desne slabosti i prijetnje poduzeća.

Prilikom izrade SWOT tablice potrebno je imati u vidu da se svaka od navedenih točaka može argumentirati odnosno da se mogu iznijeti činjenice koje potvrđuju zašto baš to snaga ili slabost određenog poduzeća.

Kao rezultat uspješno izrađene SWOT analize, potrebno je dobiti podlogu koja će poduzeću najčešće služiti kao polazna točka za donošenje strateške odluke u budućnosti.

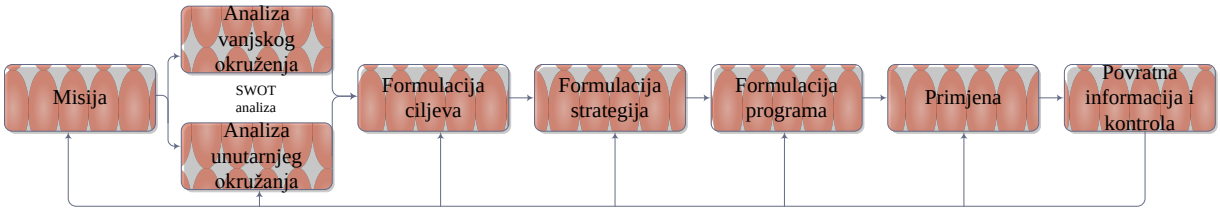
[33] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str.34.

3.2. Marketing strategija

U nastavku se stavlja fokus na analizu ključnih elemenata bez kojih izrada marketinške strategije nebi bila moguća. Ti elementi obuhvaćaju misiju, viziju i ciljeve, marketing miks, segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje, kao i marketing proračun te kontrolu provođenja svih navedenih elemenata.

3.2.1. Definiranje misije vizije i ciljeva

Misija poduzeća predstavlja svrhu zbog koje je poduzeće osnovano pa se zbog toga kaže da svako poduzeće, bilo u profitnom ili neprofitnom sektoru, mora imati jasno definiranu misiju, ne samo zbog eksternog okruženja u kojem djeluje, već i zbog zaposlenika odnosno volontera unutar poduzeća, kako bi što preciznije shvatili put kojim poduzeće želi ići u svom rastu i razvoju. Osim što je važna za orijentaciju zaposlenika i ostalih dionika, misija poslovanja predstavlja i premisu za izradu SWOT analize poduzeća.



Slika 2 Proces strateškog planiranja poslovne jedinice

Izvor: Kotler P., Lane Keller K., Martinović M., (2012.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str.48.

Vizija poduzeća se može definirati kao slika idealne budućnosti poduzeća odnosno jasna predodžba budućih događaja kao i dugoročni željeni rezultat.[34] Jednostavnije rečeno, vizija predstavlja budućnost poduzeća, odnosno kako gdje i kako se management poduzeća vidi u bliskoj ili daljoj budućnosti (npr. za 5 godina).

Nakon uspješne izrade SWOT analize potrebno je formulirati specifične ciljeve poduzeća. Prilikom formulacije ciljeva potrebno se pridržavati sljedećega, svi ciljevi moraju biti[35]:

- Postavljeni hijerarhijski od najviše do najmanje važnog
- Kvantificirani (mjerljivi) kad god je to moguće
- Realni
- Konzistentni

[34] Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf - Pregledano 07.02.2017.
[35] Prilagođeno prema: Kotler P., Lane Keller K., Martinović M., (2012.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str.50.

Hijerarhijski raspored od najviše do najmanje važnog cilja je potreban radi preglednosti ali i fokusa na bitne ciljeve koje management izdvoji. Kvantificiranost odnosno mjerljivost ciljeva je bitna karakteristika koja upućuje na definiranje ciljeva koristeći brojke, primjerice: „Povećati broj zaposlenih u sektoru istraživanja i razvoja za 10 do kraja godine.“ a ne „ Povećati zaposlenost u poduzeću.“ Uz mjerljivost, realnost je najvažniji segment dobro postavljenih ciljeva. Pri odabiru najvažnijih ciljeva, potrebno je razlučiti želje od realnih mogućnosti, pa će tako realni ciljevi iako možda ambiciozni, više motivirati kadrove unutar poduzeća od nerealno postavljenih ciljeva.

3.2.2. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje

Nakon uspješno provedenog procesa definiranja misije, vizije te ciljeva poduzeća, potrebno je precizno utvrditi skupinu ili pojedince koji jesu ili će biti budući korisnici ili dionici, primjerice dobavljači, sponzori, donatori, volonteri, zaposlenici i sl.[36] Sam postupak utvrđivanja tih skupina se naziva procesom segmentacije, a konačni cilj mu je utvrđivanje kriterija pomoću kojih se u homogene skupine mogu grupirati oni koji imaju iste ili slične potrebe.

Homogeni segmenti koje se dobiju procesom segmentacije tržišta su polazna točka u ulasku bilo kojeg poduzeća na tržište. Naime ekonomija kao znanost je u svojoj srži opisana kao racionalno upravljanje ograničenim resursima, što se može reći i za bilo koji poslovni subjekt koji ulazi na tržište, odnosno za vlasnika poduzeća nije moguće da zadovolji sve želje koje tržište ima, iz tog razloga se provodi proces segmentiranja, kako bi se definirao uži homogeni dio tržišta koji će poduzeću biti u fokusu. Taj segment će se detaljno analizirati s ciljem otkrivanja potreba te nalaženjem najekonomičnijeg načina za zadovoljavanje tih potreba.

Kriteriji prema kojima se vrši segmentacija su najčešće međusobno povezani ali je općenito definirano nekoliko postupaka pomoću kojih se segmentacija može provesti a to su[37]:

- Zemljopisna segmentacija – regiju, veličinu zemlje, veličinu grada, gustoću i klimu
- Demografska segmentacija – dob, spol, veličinu obitelji, zanimanje, prihod, obrazovanje, vjeru, nacionalnost i sl.
- Psihografska segmentacija – društveni sloj, način života i osobnost

[36] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 315.
[37] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TRG/5.nastavna%20cjelina_mm.pdf – Pregledano: 01.02.2017.

Proces koji slijedi nakon uspješno provedene segmentacije je proces odabira željenog segmenta među brojnim izdvojenim. Taj proces odabira najinteresantnijeg segmenta, prema kojem će se poduzeće fokusirati, se naziva proces targetiranja.[38]

Posljednja faza nastupa po završetku procesa targetiranja, a njeni cilj je stvaranje povoljne slike poduzeća u očima onog segmenta kojeg smo izdvojili u procesu targetiranja. Predstavljanje poduzeća ciljanom segmentu, upoznavanje sa običajima poduzeća, ponudom, postprodajnim uslugama i svim ostalim marketinškim segmentima, se naziva procesom pozicioniranja.[39]

Implementacija predstavlja vrhunac uspješne izrade marketing plana, u toj fazi se detaljno analizirani teorijski dio prenosi u praksu, odnosno izrađeni marketing plan starta sa primjenom u poduzeću. Što je marketing plan detaljnije i kvalitetnije izrađen to će ova faza biti kraća i bezbolnija.

3.2.3. Marketing miks

„Upravljanje marketinškim miksom u marketingu jest stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije koji će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu. S obzirom da se kupci na tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama, i upravljanje marketinškim miksom za različite kupce nudi različita rješenja“.[40]

Proizvod/Usluga - Kao kritičan element marketing miksa može se izdvojiti proizvod odnosno uslugu. Naime nekvalitetnom i lošem proizvodu ili usluzi u osvajanju tržišnog udjela, dobra promocija, cijena ili distribucijski kanali, teško mogu pomoći, dapače kvalitetan proizvod će se vrlo brzo i lako pozicionirati na tržištu uz minimalna ulaganja u promociju ili distribuciju.[41]

Za razliku od proizvoda, uslugu karakteriziraju svojstva[42] poput nematerijalnosti ili neopipljivosti, nedjeljivosti, nemogućnosti skladištenja te prolaznosti.

Za proizvod se može reći da predstavlja fizički opipljivi output, proizašao iz procesa proizvodnje, koji za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen taj proces. Za njega je karakteristično da svojim izgledom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu krajnjem korisniku odnosno posjeduje upotrebnu vrijednost.

[38] Dostupno na: http://www.linkedu.tv/targetiranje-trzista - Pregledano: 01.02.2017.
[39] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 153.
[40] Prilagođeno prema: Previšić J., Ozretić Došen Đ.(2014.) Marketing, Adverta, Zagreb, str.171.
[41] Prilagođeno prema: lbid., str.171.
[42] Prilagođeno prema: Meler M.,(2003.) Neprofitni Marketing, EFOS, Osijek, str.215.

Upotrebna vrijednost[43] proizvoda predstavlja njegovo glavno svojstvo a odnosi se na zadovoljavanje potrebe potrošača. Primjerice kada se kupac odluči na kupnju novog automobila, upotrebna vrijednost proizvoda je prijevoz kupca između željenih relacija. S obzirom da konstantan razvoj tehnologije i ulaskom novih proizvođača na tržište, ispunjavanje upotrebne vrijednosti više nije dovoljno za uspješno prodavanje proizvoda. Kako bi se što lakše isticali među konkurentima i pronašli put do krajnjeg korisnika, proizvođači konstantno implementiraju dodatna svojstva u svoj proizvod nudeći potencijalnim kupcima jednak ali unaprijeđeni proizvod od svojih konkurenata. Taj proces izmjene dodatnih svojstava sa ciljem što lakšeg prepoznavanja na konkurentnom tržištu, naziva se procesom diferencijacije. Cilj tog procesa je odabrati jedno ili više obilježja proizvoda za koje kupci smatraju da su važni, te ulaganjem i razvojem odabranih karakteristika, postati jedinstven u svojoj industriji, što na kraju rezultira ostvarivanjem dodatnog profita.[44] Dobar primjer diferencijacije na tržištu je Appleov model pametnih telefona „Iphone“ koji se od konkurentskih pametnih telefona po specifikacijama razlikuje minimalno, ali zbog konstantnih ulaganja u dizajn, brzinu procesora i oglašavanje, ostvaruje daleko veće prihode od konkurenata sa sličnim specifikacijama i razinom kvalitete.

Uspješna poduzeća, koja prepoznaju potencijalne prilike ali i rizike, razumiju važnost diversifikacije asortimana, s ciljem smanjenja rizika poslovanja, zadovoljavanja potreba ciljanog tržišta ili držanja koraka sa konkurentskim poduzećima. Diversifikacija se, osim ulaska na sasvim novo tržište, može postići i povećanjem dubine i širine asortimana proizvoda. Ukoliko se na pojedinim tržištima ostvaruju ili očekuju dugoročni gubitci, poduzeće će procesom simplifikacije[45], suziti opseg svog poslovanja, eliminirajući pri tom nepotrebne troškove.

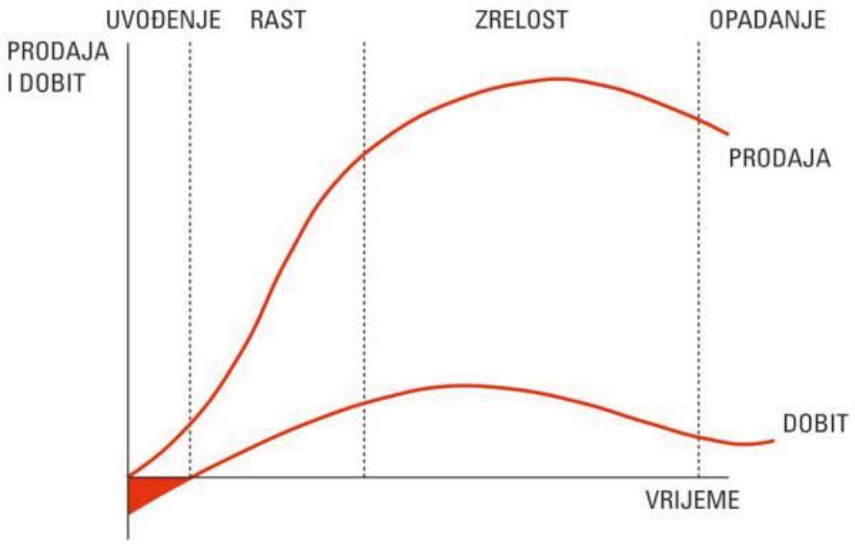
Slično kao i čovjek, svaki proizvod ima svoj životni vijek u kojem prolazi kroz različite faze koje se mogu skratiti odnosno produžiti, pravilnim i uspješnim korištenjem marketinških aktivnosti. Različiti autori drugačije nazivaju faze kroz koje proizvodi prolaze ali je većina suglasna oko događaja koji nastupaju u pojedinim fazama, pa se tako mogu izdvojiti[46]:

- Faza uvođenja
- Faza rasta
- Faza zrelosti
- Faza opadanja

[43] Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Vrijednost_robe - Pregledano: 05.09.2016
[44] Prilagođeno prema: Renko N.(2005.) Strategije Marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, str.191.
[45] Prilagođeno prema: Meler M.(2003.)Neprofitni Marketing, EFOS, Osijek, str.218.
[46] Prilagođeno prema: Zavišić Ž.(2011.) Osnove Marketinga, Visoka poslovna škola, Zagreb, str. 13-16.

U fazi uvođenja proizvod se predstavlja na novom tržištu, odnosno novi proizvod ulazi na tržište. Dobro obavljene promotivne aktivnosti mogu uvelike olakšati ulazak novog proizvoda na tržište te skratiti ovu fazu. Druga faza, rasta, nastupa u trenutku kada proizvod počne ostvarivati dobit. Za ovu fazu je karakteristična visoka stopa rasta prodaje proizvoda što rezultira osvajanjem tržišnog udjela te konačno povećanjem profita poduzeća, zbog čega je iznimno važno produžiti trajanje ove faze te maksimizirati koristi koje proizvod može donijeti poduzeću. Kao i u životnom ciklusu čovjeka, rast i razvoj ne traju vječno te je samo pitanje vremena kada će nastupiti stagnacija koja se marketinškim rječnikom naziva fazom zrelosti. Glavna obilježja ove faze su suprotna fazi rasta, odnosno stopa prodaje proizvoda je dosegla svoj vrhunac. Iako zvuči negativno, stopa zrelosti najčešće predstavlja najdužu fazu u životnom ciklusu proizvoda i poduzećima donosi najveće prihode, nju karakterizira stabilnost prihoda ali i smanjivanje ulaganja u promotivne aktivnosti iz razloga što je ciljano tržište dobro upoznato sa proizvodom, a širenje na nove tržišne segmente nije u planu. Kao posljednju fazu navodi se faza opadanja, kao što se može i na prvi pogled shvatiti, to je faza koja nastupa prije „smrti“ proizvoda. Karakterizira je smanjenje potražnje za proizvodom odnosno smanjenje prihoda od prodaje i gubitak tržišnog udjela. Razni problemi odnosno rashodi, nastaju u ovoj fazi pa poduzeće ali i neprofitne organizacije, u što kraćem vremenskom periodu moraju odlučiti da li će se daljnjim investiranjem, proizvod pokušati osvježiti, vraćajući ga u prethodnu fazu, što je u velikom broju slučajeva neisplativo, ili će se bez ikakvih dodatnih investiranja, pustiti da životni tijek ide svojim putem, odnosno bez interveniranja dopustiti stagnaciju i pad prodaje, čekajući „prirodnu smrt“ proizvoda. Postoji i treća opcija koja se može primijeniti u profitnom ali i u neprofitnom sektoru, a to je, trenutna, odnosno brza eliminacija proizvoda, s ciljem smanjenja budućih rashoda, te uvođenje novog proizvoda na tržište. Time se pokušava zadržati trenutni tržišni udio ali i eliminirati konkurenciju koja se ogledala u dosadašnjem proizvodu.[47]

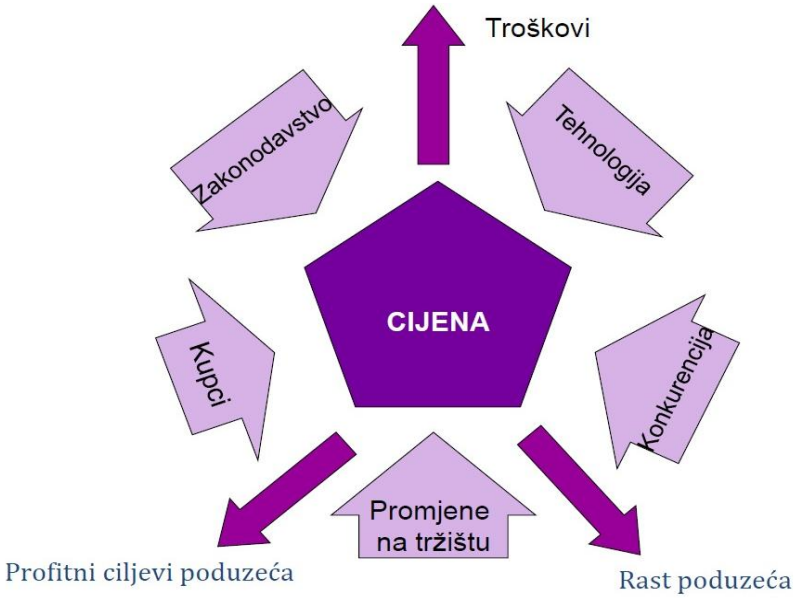
[47] Prilagođeno prema: Meler M.,(2003.) Neprofitni Marketing, EFOS, Osijek, str.234.



Slika 3 - Životni ciklus proizvoda

Izvor: https://pozegacv.files.wordpress.com/2009/10/zivotni_ciklus.jpg?w=600 (Pregledano 11.10.2016.)

Cijena **-** Predstavlja jedan od 4 elementa marketing miksa te jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda. Može se reći da ne postoje situacije u kojima poduzeća samostalno i potpuno neovisno može odrediti cijene svojih proizvoda, u praksi se to može prepoznati samo na monopolskim tržištima koja su vrlo rijetka a čak i tim tržištima cijena se mijenja pod utjecajem poreza i sličnih davanja.



Slika 4 - Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena

Izvor: Fletcher T., Russell-Jones N., Value Pricing: How to maximise profits through effective pricing policies, 1997., str.34.

Čimbenici koje utječu na razinu cijena proizvoda mogu se podijeliti na interne i eksterne. Kada se govori o internim čimbenicima misli se na elemente koji su uglavnom pod kontrolom menadžmenta poduzeća. Na interne čimbenike je moguće utjecat poduzimanjem određenih mjera poput kontrole te smanjivanja troškova ili škartnih proizvoda. Za razliku od internih, na eksterne odnosno vanjske čimbenike poduzeće u dosta manjoj mjeri može utjecati i to najčešće putem lobiranja, PR kampanja i sl. U vanjske čimbenike se mogu uvrstiti kupci, porezi i slična davanja, tehnologija, dobavljači i sl.

Za razliku od profitnog, u neprofitnom sektoru cijena je element kojeg je mnogo teže definirati. Ukoliko se pretpostavi da je optimalna cijena nekog proizvoda/usluge jednaka koristi koju će kupac od tog dobra dobiti, uvećano za proizvođačevu ili posrednikovu maržu, u profitnom sektoru se dolazi do iznosa cijene pojedinog dobra. Specifičnost neprofitnog sektora je ta što kupci ne snose sve troškove, odnosno ne plaćaju punu cijenu za određeno dobro. Njih najčešće djelomično ili u potpunosti subvencionira država preko lokalne ili županijske uprave, različiti sponzori ili donatori.[48] Također, u neprofitnom sektoru cilj cijene kao elementa marketinškog miksa je prvenstveno nadoknada nastalih troškova te razvoj organizacije i njenih proizvoda ili usluga, postavljanjem niskih ili simboličnih cijena na dobrotvornim događajima se pokušava privući veći broj posjetitelja i sudionika, također postavljanjem iznimno visokih cijena ulaznica se može ohrabriti bogate sponzore i donatore na sudjelovanje u humanitarnim večerama, aukcijama i slično[49].

Pogrešno određivanje razine cijena može dovesti do brojnih negativnih posljedica, od gomilanja troškova u profitnom sektoru, do gubitka povjerenja sponzora i donatora u neprofitnom pa je prilikom određivanja razine cijena potrebno razmotriti odnos između koristi i troškova koji nastaju. Stavljajući u omjer ostvarene koristi koji proizvod ili usluga nude, sa troškovima koji su nastali pri realizaciji tog proizvoda ili usluge, možemo definirati četiri moguća slučaja[50] od kojih je najnepovoljniji slučaj visokih troškova i niske koristi koja za visoku količinu uloženog novca, rada i vremena daje malu ili nikakvu razinu koristi. Ukoliko ovakav slučaj nastupi, potrebno je analizirati cijeli proces proizvodnje i organizacije, ukoliko je moguće, sniziti troškove te optimizirati cijeli proces. Drugi slučaj predstavlja omjer niskih troškova i niskih koristi, kod njega je potrebno podignuti kvalitetu i izvući što veću korist iz outputa kako bi korisnici bili što zadovoljniji. Treći slučaj, visokih troškova i velike koristi

[48] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str. 152

[49] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str.169.

[50] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str. 153

ponekad, može biti opravdan, ali cilj optimizacije je analizom procesa proizvodnje ili pružanja usluge, identificirati izvore visokih troškova te ih svesti na što nižu razinu, kako bi se output približio četvrtom i najpoželjnijem slučaju, niskih troškova i velike koristi.

Promocija - Kao element marketinškog miksa je zadužena da pronađe pravi put od nepoznatog proizvoda do definiranog tržišnog segmenta, odnosno da novi ili izmijenjeni proizvod predstavi potencijalnim kupcima, pobliže ih upozna sa njegovim karakteristikama i uvjeri da je baš to proizvod koji im je potreban, pazeći pri tom da u svom uvjeravanju i informiranju, ne prijeđe granice, odnosno da iznosi samo istinite informacije, držeći se etičkog kodeksa oglašavanja.

Razvojem tehnologije, marketinški stručnjaci na raspolaganju imaju čitav arsenal metoda pomoću kojih dopiru do ciljanog tržišta. U novije vrijeme, porastom popularnosti društvenih mreža, pruža se mogućnost u nekoliko klikova poslati svoj oglas točno specifičnoj dobnoj, spolnoj, rasnoj ili vjerskoj skupini uz relativno niske troškove oglašavanja.

Promocija u suštini predstavlja razgovor između proizvođača i kupca, u kojem se putem komunikacijskog procesa, prenose informacije koje opisuju proizvod, predočavaju ga potencijalnom kupcu i navode zbog čega je bolji od konkurentskog proizvoda. Komunikacijski kanal[51] predstavlja put od pošiljatelja poruke, u našem primjeru, proizvođača, do primatelja odnosno potencijalnog kupca. Osim pošiljatelja i primatelja, na tom putu se javljaju i ostali elementi, poput poruke, odnosno informacije koju proizvođač želi poslati kupcu, procesa kodiranja i dekodiranja, primjerice oslikavanje plakata sa potrebnim informacijama o proizvodu od strane proizvođača (kodiranje) i njegovog čitanja te shvaćanja od strane kupca (dekodiranje). Buka u procesu komunikacije se može shvatiti kao izvanredna okolnost zbog kojih primatelj nije u potpunosti primio informaciju, primjerice plakat na kojem se nalazi oglas je zakriven stablima te ga prolaznici ne vide u potpunosti. Ukoliko se buka otkloni te primatelj uspije pročitati poruku, na njega će ona djelovati izazivanjem nekakve reakcije, poput (ne)zadovoljstva pročitanim što će rezultirati kupnjom ili ignoriranjem oglašavanog proizvoda te slanjem povratne informacije proizvođaču, čime se zatvara krug u kojem djeluje komunikacijski proces.

Sredstva odnosno elementi promotivnog miksa predstavljaju dijelove promotivnih aktivnosti, koje je potrebno uskladiti kako bi se postigao sinergijski učinak promocije. U nastavku su opisani najvažniji elementi koji čine promotivni miks.

[51] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str.162.

Oglašavanje je dio promotivnog miksa koji se često poistovjećuje sa jednim od 4P (promocija). Naime oglašavanje predstavlja neosoban način komunikacije između poduzeća i ciljanog tržišta prenošenjem željenih poruka koristeći različite medije poput televizije, radija, plakata, brošura, Interneta i sl. Oglašavanjem se najčešće šira javnost informira o proizvodima i uslugama koje poduzeća nude ali također može služiti kao sredstvo promjene stajališta javnosti ili odgovor na izjave konkurentskih poduzeća.[52] Osnovna podjela vrsta oglašavanja je na oglašavanje proizvoda te institucionalno oglašavanje. Dok oglašavanje proizvoda, kao što i sama riječ govori, u prvi plan stavlja proizvod/uslugu te informira tržište o njima, institucionalno oglašavanje se fokusira na poduzeće u cijelosti, te stvara pozitivnu sliku široj javnosti o cijelom poduzeću a ne samo njegovom asortimanu.

Unaprjeđenje prodaje[53] se odnosi na korištenje različitih vrsta poticaja kojima je cilj potaknuti potrošača ili posrednika na kupnju specifične marke, drugačije rečeno unaprjeđenje prodaje predstavlja uključivanje bonusa ili nagrada koje kupac ostvaruje prilikom kupnje određene marke. Unaprjeđenje prodaje može biti usmjereno na trgovce i na krajnje potrošače. Ukoliko je fokusirano na trgovce, ono najčešće obuhvaća zajedničko oglašavanje, sajmove, izložbe, darove na kupljenu količinu i slično. Ako je usmjereno na potrošača, unaprjeđenje prodaje obuhvaća razne vrste kupona, popusta, nagradnih igara, mogućnosti ostvarenja povrata novca i slično.

Osobna prodaja je za razliku od oglašavanja, osoban način komunikacije između proizvođača i kupca, primjerice organiziranjem posebnih večera za nekoliko bitnih kupaca ili posjećivanjem potencijalnih kupaca na kućne adrese te osobnim prezentiranjem proizvoda. Iako ovakav način daje bolje rezultate od svih ostalih promotivnih elemenata, trošak izvedbe je veći nego kod oglašavanja.

Direktni marketing predstavlja izravnu komunikaciju odnosno dijalog sa ciljanom skupinom. Ovu vrstu promotivnog miksa također karakterizira viša cijena te se koristi za uspostavljanje dugoročnih odnosa odnosno za stvaranje lojalnosti kod postojećih kupaca.[54]

Internet marketing kao jedan od osnovnih ciljeva podrazumijeva oglašavanje korištenjem Interneta, ali s obzirom na brz razvoj tehnologije te prisutnosti pametnih telefona u gotovo svakom kućanstvu na svijetu, Internet marketing je poprimio sasvim novu razinu. Pomoću Interneta se vrijeme potrebno za istraživanja ciljanih tržišta smanjilo za nekoliko puta u

[52] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str.164.
[53] Prilagođeno prema: Previšić J., Ozretić Došen Đ.(2014.) Marketing, Adverta, Zagreb, str.248.
[54] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str. 165.

odnosu na klasične načine. Razvoj tehnologije i prisutnost Interneta u gotovo svakom domu je u sjeni ostavilo dosadašnje primarne kanale komuniciranja, poput televizora, časopisa, novina i sl. Popularnost društvenih mreža, naročito među mladima, marketing stručnjacima otvara vrata prema novom, već segmentiranom tržištu, te po potrebi, dodatnoj, dubljoj segmentaciji u samo par klikova.

Odnosi s javnošću (eng. public relations - PR) se primarno fokusiraju na izgradnju ugleda poduzeća, kod eksternih ali i internih dionika. PR se često koristi kod demantiranja netočno objavljenih informacija o pojedincu ili poduzeću. Uspješna i dugoročna suradnja poduzeća ili pojedinaca sa novinarima i urednicima raznih medija može rezultirati objavljivanjem besplatnih informacija vezanih za ta poduzeća, koje pridonose stvaranju ugleda i popularnosti na ciljanom tržištu, jednom riječju publiciteta.[55]



Slika 5 - Elementi promotivnog miksa

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf (pregledano 26.08.2016.)

Distribucija - Kao posljednji element promotivnog miksa definira se distribucija. Ovaj element u suštini predstavlja put koji proizvod ili usluga napravi od proizvodnog procesa do krajnjeg korisnika, koristeći različite distributivne kanale i posrednike.

Spominjući posrednika, može se zapitati iz kojeg razloga proizvođač plaća maržu posredniku, podižući time cijenu svog proizvoda na krajnjem tržištu. Razlozi suradnje su brojni. Posrednici se prvenstveno brinu za naplatu robe od krajnjih kupaca, preuzimaju rizik nad

[55] Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb, str. 165.

kupljenim proizvodima, njihovim transportom, skladištenjem i dostavom kupcu, također poznaju tržište mnogo bolje nego proizvođači, zbog konstantne interakcije sa potrošačima. Posrednici su također specijalizirani za posao koji obavljaju, odnosno kupnjom velikih količina proizvoda (paleta, gajba i sl.) te njihovim raspakiranjem i prodavanjem u manjim količinama, omogućuju krajnjim potrošačima dostupnost proizvoda po nižim cijenama te u manjoj količini , tzv. „Bulk breaking".

Kako bi se stvorila zainteresiranost i potražnja za proizvodom ili uslugom, potrebno je kvalitetno implementirati promotivne aktivnosti opisane u prethodnom poglavlju, ali informiranost i interes za proizvodom ili uslugom, nije uvijek dovoljan da potakne kupca na čin kupnje, u tom trenutku se javlja potreba za osiguranjem kvalitetnih distributivnih kanala, odnosno ono što je proizvedeno, mora biti i dostupno ciljanom tržištu. [56] Razvojem tehnologije distribucija polako dobija sasvim novi oblik, tradicionalne specijalizirane trgovine se zamjenjuju e-trgovinama koje nude dostavu naručenih dobara na kućnu adresu kupca. Iako je e-trgovina sve popularnija, i dalje postoji velik broj pojedinaca koji se oslanjaju na klasične distributivne kanale, prvenstveno zbog velikog broja internetskih prevara (dostavljanje proizvoda koji se uvelike razlikuje od oglašavanog) te krađe privatnih podataka (iskorištavanje kupčevih podataka poput imena i prezimena ili broja kreditne kartice u nedozvoljene svrhe). Kako bi se uspostavio kvalitetan distribucijski kanal, koji će uz niske troškove u kratkom vremenu, kupcu sigurno dostaviti naručeno dobro, potrebno je analizirati ciljano tržište, koje prvenstveno obuhvaćaju trenutni i potencijalni korisnici, fokusirajući se pri tom na njihovu geografsku udaljenost, te troškove koji nastaju ukoliko se poduzeće odluči na implementaciju sustava dostave, naspram sustava prodaje dobara na određenim geografskim lokacijama (pr. (specijalizirane) trgovine).

Nakon donošenja odluke o načinu dostavljanja svojih proizvoda krajnjim kupcima, poduzeće se dovodi u jednu od sljedećih situacija:

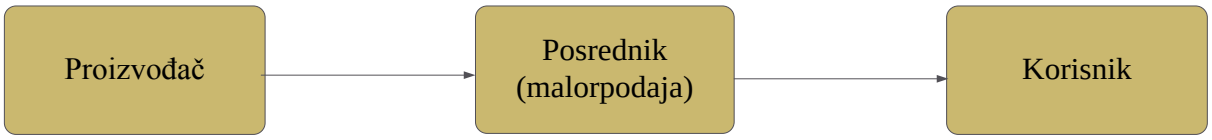


Slika 6 - Distribucijski kanal bez posrednika

Izvor: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, 2006. Str. 179.

[56] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str.179.

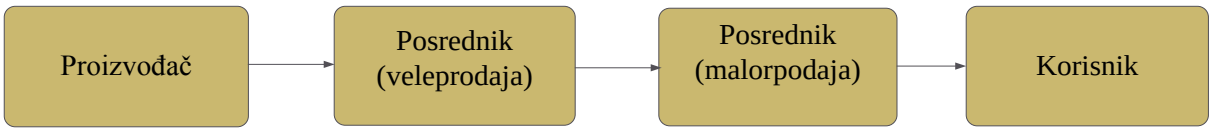
Slika 6 pokazuje situaciju u kojoj se poduzeće odlučilo na direktnu prodaju dobra korisniku bez korištenja posrednika. Osim kod prodaje usluga, primjer ovakvog distribucijskog kanala se može prepoznati kod prodaje proizvoda putem Interneta, kod kojeg proizvođač sklapa posao sa kupcem te mu svoj proizvod, iz proizvodnog pogona ili svog skladište, dostavlja na dogovorenu adresu. Iako se u ovoj situaciji eliminira posrednička marža, ne znači da će ovakav način distribucije pokazivati najbolje rezultate jer su posrednici najčešće specijalizirane osobe koje vrlo dobro poznaju tržište na kojem djeluju i kome se mogu mnogo brže prilagoditi nego proizvođač, kojem distribucija dobara najčešće nije među prioritetnim zadatcima.



Slika 7 - Distribucijski kanal s posrednikom na jednoj razini

Izvor: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, 2006. Str. 179.

Sljedeća slika pokazuje distribucijski kanal u kojeg se između proizvođača i korisnika uključuje posrednik. Distribucijski kanal s posrednikom na jednoj razini se temelji na sudjelovanju maloprodavača u procesu distribucije. Ovakav način prodaje proizvoda je uobičajen kod robe široke potrošnje, koju kupci na dnevnoj bazi, kupuju u trgovinama i samoposlugama. Prilikom prodaje robe, u cijeni koju kupac plaća za neko dobro, uračunata je i marža koju ostvaruje maloprodavač. Iako je cijena viša, ovakav način odgovara i proizvođačima i kupcima, jer proizvođači svoje dobro dostavljaju korisnicima bez direktne interakcije sa njima odnosno za sam čin prodaje nije potrebno poznavanje kupaca i njihovih kupovnih navika, što proizvođačima ostavlja više prostora za fokusiranje na primarnu djelatnost, proizvodnju, dok s druge strane, nešto viša cijena (proizvođačeva cijena + marža) kupcima ne predstavlja problem zbog toga što znaju da željeni proizvod mogu nabaviti u manjim količinama („bulk breaking“) na prodajnim mjestima koje svakodnevno posjećuju.



Slika 8 - Distribucijski kanal s posrednicima na dvije ili više razina

Izvor: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, 2006. Str. 179.

Ukoliko se u prethodno opisani distribucijski kanal, uključi još jednab posrednik, prodavač na veliko (veleprodaja), govori se o distribucijskom kanalu s posrednicima na dvije (ili više) razine. Veleprodajna skladište predstavljaju prostore u kojima se skladište i prodaju, velike količine robe (gajbe, palete, kontejneri) primarno namijenjeno za B2B tržište (maloprodaja), ali bez restrikcija za direktnu prodaju krajnjim korisnicima.

3.2.4. Marketing proračun

Financijska strana priče o marketing planu predstavlja izradu financijskog proračuna, kojemu je najvažnija stavka budžet. Kada se govorilo o ciljevima, spomenuto je kako su im obilježja realnost i mjerljivost, pa tako prilikom izrade marketing plana, financijski aspekt predstavlja stavku koja može biti prevaga kod odluke hoće li se krenuti u fazu implementacije ili se okrenuti korekciji plana. Financijski proračun daje uvid u trenutno financijsko stanje poduzeća, predviđa troškove koji će nastati u procesu izrade i implementacije plana te stanje kojim će rezultirati uspješna implementacija, drugim riječima uz iznošenje trenutne financijske slike poduzeća, prezentira trošak koji će nastati ukoliko se odluči krenuti u izradu plana te ekstra prihod koji će se realizirati ukoliko se marketing plan uspješno izradi i implementira. Na temelju brojeva vidljivih u financijskom proračunu, vlasnici lakše donose odluku o početku primjene marketing plana.

3.2.5. Evaluacija i kontrola marketinga

Evaluacija marketing plana se najjednostavnije provodi dajući odgovore na pitanja[57], je li plan jednostavan, je li plan specifičan, je li plan realan te je li plan cjelovit? Ukoliko su odgovori na ova pitanja potvrdni i argumentirani, smatra se da je plan na dobrom putu da se pokrene proces implementacije.

Iako je marketing plan uspješno izrađen te se startalo sa njegovom implementacijom, još se ne može reći da je posao završen, naime faza kontrole koja bi po pravilu trebala biti prisutna u svakom projektu, od njegovog početka pa sve do kraja, u ovoj fazi najčešće ima ključnu ulogu. Kontrola je proces koji je usko vezan sa planiranjem, odnosno u procesu planiranja se definiraju ciljevi koji se žele postići u nekom vremenskom periodu a kontrola daje odgovore jesu li su ti ciljevi zaista postignuti.[58]

[57] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//4.%20Predavanje_Marketinski_plan.pdf - Pregledano: 22.05.2017.

[58] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 132.

Za proces kontrole je karakteristično da se provodi periodično, odnosno planirano i ostvareno se uspoređuje u određenim intervalima (dnevno, tjedno, mjesečno…). Sam proces kontrole se sastoji od[59]:

- Određivanja mjernih veličina
- Postavljanja standarda
- Mjerenje postignutih rezultata
- Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
- Provedba korektivnih akcija

[59] Prilagođeno prema: Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb, str. 132.

4. MARKETING PLAN PROIZVODNE ZONE ČAPORICE

U drugom, empirijskom dijelu rada, prikupljat će se informacije potrebne da bi se uspješno izvele ranije navedene faze koje će kao cjelina rezultirati optimalnim strategijama izlaska na tržište, poduzeća koja djeluju u PZ Čaporice. Kao što je ranije naglašeno, za razliku od izrade marketing plana u privatnom sektoru, u ovom marketing planu, koji se primarno radi za javnu upravu odnosno sektor, na čelu sa gradom Triljom, vlasnikom PZ Čaporice, potrebno će biti istražiti trenutno stanje, odnosno okolinu u kojoj se nalazi grad i sama zona Čaporice, podrazumijevajući pri tome i sociodemografske čimbenike vezane za stanovništvo na tom geografskom području.

Također detaljno će se obraditi svaka od navedenih smjernica (analiza stanja, definiranje misije i vizije te postavljanje ciljeva, strategija marketinga, implementacija i kontrola marketinga) kako bi se dobile sve potrebne informacije za stvaranje najefikasnijeg marketing plana odnosno putokaza za razvoj PZ Čaporice.

4.1. Opći podatci

Grad Trilj[60] (u rimsko doba Tilirium) je jedan od najmlađih gradova u RH, te prema posljednjem popisu stanovništva, provedenom 2011.g. broji 9,109 stanovnika koji žive u 26 naselja. Nebrojno stanovništvo se najviše bavi, zapošljava ili samozapošljava u poljoprivredi te prehrambenoj industriji iako Trilj nudi i razne turističke prilike, prvenstveno iskorištavajući ljepote rijeke Cetine koja prolazi kroz sam grad, ali i sve češćim organiziranjem biciklističkih tura koje se održavaju na stazama izrađenim od novca povučenog iz europskih fondova, a prolaze kroz brojna naselja grada Trilja.

Proizvodna zona se smjestila u naselju Čaporice udaljenom nekoliko kilometara od centra grada, a samo otvaranje zone je u početku privuklo mnoge skeptike prvenstveno zbog dugotrajnog procesa pripreme, otkupa i „čišćenja“ zemljišta na kojem će niknuti Triljski ponos. Iako je od same ideje do otvaranja zone, prošlo nekoliko godina, u svibnju 2010.godine se održava službena ceremonija otvaranja koju vodi državna tajnica (ex.) ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva Tihana Kraljić te gradonačelnik grada Trilja Ivan Šipić, koji ujedno otvaraju i prvi pogon za preradu tvrtke Conex trade koja se bavi ulovom, preradom i prodajom ribe i ribljih proizvoda.[61]

[60]Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Trilj - Pregledano: 28.08.2016.
[61] Dostupno na: http://www.savjetodavna.hr/vijesti/5/2252/svecano-otvorena-gospodarska-zona-trilj-caporice/ (Pregledano: 20.04.2017.g.)

4.2. Analiza stanja

Prema posljednjim podatcima sa HZZ-a, u Trilju je u ožujku (uključujući i ožujak) prije početka turističke sezone, broj nezaposlenih osoba iznosio 986. Analizom zaposlenosti lokalnog stanovništva potrebna je prvenstveno jer je to stanovništvo pokretač gospodarstva lokalne zajednice, kao stanovnik ali i kao porezni obveznik, ali također zbog potencijalne potrage za kadrom, odnosno zapošljavanjem dijela lokalnog stanovništva u PZ Čaporice. S obzirom na relativno visok broj nezaposlenih te interes za rad u poljoprivrednim djelatnostima i prehrambenoj industriji, poduzeća poput Conex Trade d.o.o. koji se bavi morskim ribolovom ili Pršut Voštane d.o.o. te već posluju na području PZ Čaporice, potraga za novim kadrom ne bi smjela predstavljati veliki problem ni budućim investitorima.

Otvaranje i razvoj PZ Čaporice je dugotrajan i vrlo skup projekt te je kao takav podijeljen u nekoliko faza. Prva faza je nastupila 2011. Godine te je obuhvaćala uređenje zone ukupne vrijednosti 26,65ha ukupne vrijednosti 29,4 mil. kn, 20 građevinskih parcela od kojih je 9 prodano što je rezultiralo zaposlenjem 260 ljudi. Nakon uspješno izvedene prve faze, na red dolazi druga, odnosno ulaganje 16,9 mil.kn od 2014-2016 g. Sa ciljem uređenja drugog dijela zone. Finalna, treća faza uređenja zone će obuhvatiti uspostavu Centra za agropoduzetništvo, odnosno izgradnju infrastrukture za potrebe skladištenja, sortiranja i kalibriranja, te njihovo opremanje hladnjačama, strojevima za preradu i laboratorijsko ispitivanje agro i prehrambenih proizvoda.[62]

Uz jasno definirane planove za budućnost, PZ se trenutno može pohvaliti sa više od 450 radnih mjesta, čiji bi se broj trebao uvelike povećati nakon završetka izgradnje laboratorija za ispitivanje kvalitete poljoprivrednih proizvoda, poduzetničkog inkubatora te poslovno uslužnog centra 3LJ (PUC 3LJ).

4.2.1. Analiza internog okruženja

Interno okruženje prvenstveno se odnosi na strukturu zaposlenika u lokalnoj upravi Grada Trilja u širem, te trenutnim poduzećima koja djeluju na području PZ Čaporice, u širem smislu. U Gradu Trilju[63] trenutno ima 13 zaposlenika, od čega pet ima VSS, jedan VŠS te sedam zaposlenika ima SSS, uz stalno zaposlene tu je još jedan diplomirani ekonomist te jedan diplomirani pravnik, koji posluju na ugovoru na određeno, odnosno pohađaju stručno osposobljavanje. Rad gradske uprave organiziran je kroz Jedinstveni upravni odjel te Administrativno tehničku službu. Na čelu Jedinstvenog upravnog odjela je pročelnik,

[62] Izvor: Intervju - Šušnjara I, zaposlenik u Gradu Trilj, travanj, 2017.g.
[63] Izvor: Intervju - Šipić I, gradonačelnik Grada Trilja, kolovoz, 2016.g.

diplomirani ekonomist. Osim administrativnih poslova zaposlenici jedinstvenog upravnog odjela rade na poslovima pripreme i provedbe gradskih projekata, održavanja socijalne i komunalne infrastrukture, groblja, prometnica te na sličnim poslovima povezanim sa funkcioniranjem poslova Grada.

PZ Čaporice[64], koja je s izgradnjom počela 2008. godine, s namjerom poticanja razvoja zapošljavanja te malog gospodarstva, broji 20 poslovnih parcela koje su prodane investitorima te 9 proizvodnih pogona sa 260 zaposlenika. S obzirom na nedostatak infrastrukturno opremljenog zemljišta, visoku nezaposlenost ali i potražnju za prostorom u PZ, Grad Trilj je odlučuje proširiti proizvodnu zonu te sukladno time, provedeno je istraživanje o perspektivi samog proširenja, odnosno o potencijalu iskorištavanja prirodnih resursa te stvaranju novih ranih mjesta. Istraživanje je provedeno od strane Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar u publikaciji autora Ćurković Nimac i sur. 2013.godine. Kao što se ranije navelo, tradicija lokalnog stanovništva, dostatan broj poljoprivrednih površina te orijentiranost ka ekološkoj proizvodnji potvrdili su isplativost proširenja zone i to s naglaskom na agropoduzetništvo. Grad Trilj se odlučuje na proširenje na nova 23 hektara sa izgradnjom potrebne infrastrukture. S obzirom na veliku vrijednost samog projekta (16.999.658,64 kn) grad je aplicirao prema Europskim fondovima i to europskom fondu za regionalni razvoj, europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj te europskom socijalnom fondu i uspio dobiti sufinanciranje u 90% iznosu (15.198.233,88kn), čime Trilj postaje prva jedinica lokalne samouprave koja je dobila sredstva za financiranje razvojnih projekata do kada je RH postala punopravnom članicom EU.[65]

Spominjući sredstva iz EU, bitno je naglasiti da je javna ustanova za razvoj i koordinaciju splitsko dalmatinske županije RERA SD uvelike zaslužna za početni uspjeh projekta PZ Čaporice. Naime uz savjetodavnu pomoć pri osnivanju PZ, RERA SD je u suradnji sa Gradom Triljom, uspješno pripremila projekt za prijavu prema fondovima EU a samim time zaslužna za povlačenje velikog iznosa subvencije, bez kojeg se vrlo vjerojatno sam projekt otvaranja PZ nikada ne bi ni dogodio. RERA SD i dalje usko surađuje sa gradom Triljom a svoje usluge im pružaju kroz četiri odjela: Odjel za regionalni razvoj, odjel za pripremu i provedbu EU projekata, Odjel za ruralni razvoj te odjel za malo i srednje poduzetništvo.[66]

[64] Dostupno na: http://trilj.hr/?page_id=1906 - Pregledano: 29.08.2016.
[65] Dostupno na:: http://www.jutarnji.hr/incoming/centar-agropoduzetnistva-3lj-vraca-nadu-u-buducnost/93697/ - Pregledano: 29.08.2016.
[66] Dostupno na: http://www.rera.hr/stranice/o-nama/1.html - Pregledano: 21.04.2017.

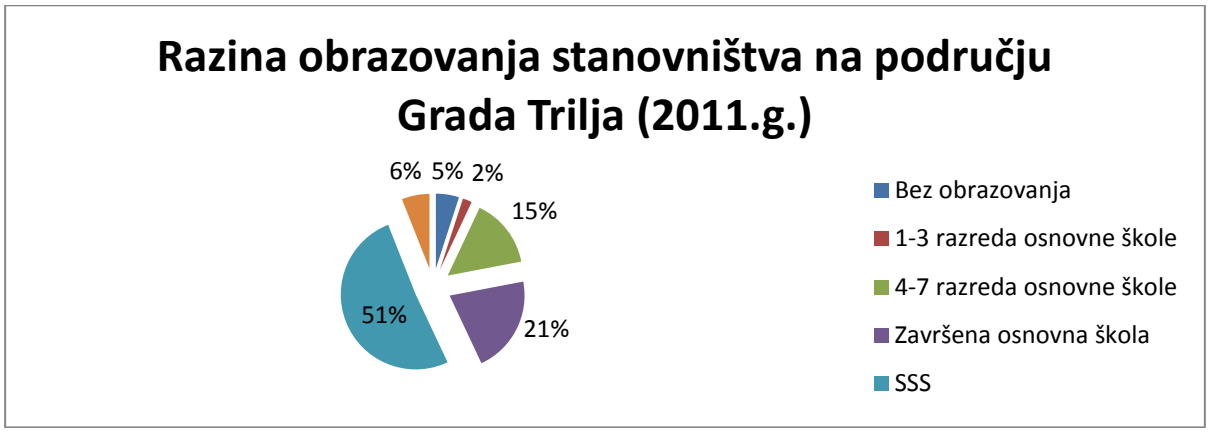
U zoni trenutno posluje nekoliko većih poduzeća od kojih se ističu[67] Conex trade d.o.o.koje se bavi morskim ribolovom, te preradom i pakiranjem ribe, a svoje proizvode u većoj mjeri izvoze na tržište EU. Tromont d.o.o. koji se bavi uvođenjem instalacija vodovoda, kanalizacije i plina te instalacija za grijanje i klimatizaciju te Pršut-Voštane d.o.o. specijaliziran za proizvode od mesa te mesa od peradi. Od manjih poduzeća moguće je još nabrojati i Klesarstvo Marić, Eko – Sir Puđa te Elektro Čiče d.o.o. iako se broj novih partnera zone povećava iz mjeseca u mjesec.

4.2.2. Analiza eksternog okruženja

Bitan faktor u svakom javnom poduzeću pa tako naravno i u javnoj upravi, je trenutna politička slika države i županije na čijem prostoru djeluje. Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju, ne samo da se poduzećima otvaraju vrata ka širem tržištu, nego im se pruža mogućnost za izvođenje projekata koje sami, uz pomoć osobnih financijski rezervi ili zaduživanjem, ne bi mogli ostvariti, a sve to im postaje dostupno korištenjem raznih programa sufinanciranja projekata putem povlačenja sredstava iz europskih fondova. Grad Trilj se po tom pitanju pokazao iznimno snalažljivim te je za potrebe sufinanciranja izgradnje infrastrukture iz fondova izvukao iznos koji godišnji proračun grada, nikada ne bi mogao podnijeti. Uspješno povlačenje novca iz fondova ne može biti jedini čimbenik koji vodi ka uspjehu, pogotovo velikih projekata kao što je PZ Čaporice. Kako bi se svi preduvjeti ispunili, potrebna je potpora od strane Splitsko Dalmatinske županije ali i Vlade Republike Hrvatske. Kriza koja je nastupila 2008.g. uvelike je usporila te dovela u pitanje nastavak projekta izgradnje zone. Uz brojne poteškoće poput visoke cijene radne snage, nameće se još jedan, iznimno značajan problem, naime sagledavajući političku sliku u RH svaki grad bira svog gradonačelnika, županija župana te na razini države imamo premijera. Do problema dolazi kada se stranke koje su izabrane, razlikuju na tim razinama. Naime ukoliko postoji ista koalicija stranaka na svim razinama, potrebna dokumentacija, dozvole i odobrenja za početak radova će se mnogo brže dobiti korištenjem jedinog legalnog načina u javnom sektoru, lobiranja. Ukoliko se koalicije stranaka na nekim od razina razlikuju, biti će potrebno mnogo više truda i vremena kako bi se dobile i osnovne dozvole i one se najčešće dobiju neposredno prije održavanja lokalnih odnosno parlamentarnih izbora, odnosno usporaje se i onako troma birokracija koja vlada na razini cijela države. Ta praksa se događa u brojnih Hrvatskim gradovima, općinama i županijama, te se na nju, nažalost gleda kao nešto sasvim normalno. Demografska obilježja su

[67] Dostupno na: www.aik-invest.hr/zone-to-pdf?zone_id=2595&locale=hr - Pregledano: 29.08.2016.

također jedan od faktora eksternog okruženja, prema posljednjem popisu stanovništva[68] u Gradu Trilju živi 9.109 stanovnika, od čega je 4.605 muškaraca te 4.504 žena što je za 1.690 stanovnika manje nego na ranijem popisu stanovništva iz 2001.g., dok je prosječna starost stanovništva Trilja 39,5 godina. Što se obrazovanja tiče, na prema popisu stanovništva na području Trilja od ukupnog broja stanovništva 5% starijih od 15 godina je bez ikakvog obrazovanja, 2% ih je sa završena 1-3 razreda (većinom starije stanovništvo), 15% stanovnika ima završena 4-7 razreda osnovne škole, 21% sa završenom osnovnom školom, 51% sa srednjom školom te samo 6% stanovnika ima višu ili visoku stručnu spremu što možemo pogledati i na sljedećem grafu.



Slika 93 - Razina obrazovanja stanovništva na području Grada Trilja (2011.g.)

Izvor: http://www.dzs.hr/ (pregledano 29.08.2016.)

Analizirajući eksterno okruženje grada i zone, bitno se osvrnuti i na konkurentske zone u neposrednoj blizini[69], pa tako možemo spomenuti tri poduzetničke zone u općini Muć („Prisike 0“, „Prisike I“ i „Prisike II“), poduzetničku zonu u općini Dugopolje („Podi-Dugopolje“), općini Dicmo („Poduzetnička zona Dicmo“), općini Primorski Dolac („Gospodarska zona Bristovaca/Trištenica“) te u Gradu Sinju („Gospodarska zona Kukuzovac“).

Kako bi se usporedio odnos među zonama analizirat će se najvažniji faktori vezani za gospodarsku zonu Kukuzovac (GO Kukuzovac), čiji je vlasnik Grad Sinj. GO Kukuzovac[70] se proteže na površini od 157ha te se nalazi neposredno uz dionicu državne ceste D1 a od ulaza na autocestu je udaljena 11 km. Kao i u PZ Čaporice, GO Kukuzovac je komunalno potpuno opremljena. Ulaganja u GO Kukuzovac do 2013. Godine su iznosila 54.270.000,00kn od

[68] Dostupno na: http://www.dzs.hr/ - str 124. – Pregledano: 29.08.2016.
[69] Dostupno na: http://www.rera.hr/?TabId=69 – Pregledano: 29.08.2016.
[70] Dostupno na: http://www.gzk.hr/ - Pregledano: 07.04.2017.

čega je gotovo 82% odnosno 44.461.000,00 kn uloženo od strane Grada Sinja, iz fonda za regionalni razvoj je 2009.g. povučeno 680.000,00 kn. Zemljište je od privatnih vlasnika otkupljivano po cijeni od 40kn a poduzetnicima se prodaje po cijeni od 35 kn/m2 a do sada GO Kukuzovac zemljište posjeduje (sa finaliziranom ili sa izgradnjom u tijeku) 39 poduzetnika.

4.2.3. SWOT analiza

Izradom SWOT analize prepoznaju se najvažnije snage i prilike za daljnji razvoj PZ Čaporice ali isto tako su navedene slabosti i prijetnje koje je potrebno minimalizirati kako bi zona postala konkurentnija i uspjela zadržati korak sa razvojem tehnologije i konkurencije koja djeluje na tržištu Hrvatske i Europske Unije.

Snage se odnose na pozitivne interne čimbenike, čijim maksimalnim iskorištavanjem zona može stvoriti dodatnu vrijednost na tržištu te podići kvalitetu usluge odnosno proizvoda ističu se sljedeće:

- Infrastrukturna povezanost cijele zone
- Izvrsna cestovna povezanost sa ostatkom države (neposredna blizina autoceste – 5,5 km)
- Brandirani autohtoni proizvodi (Dalmatinski pršut i sir)
- Atraktivnost ponude investitorima zbog slične cijene sa susjednim zonama a tehnološke prednosti nad istima
- Niska cijena m2 (mogućnost cjenovnog konkuriranja svim zonama u županiji)

Glavne konkurentske prednosti PZ Čaporice predstavlja cjenovna sličnost sa konkurentnim zonama (30 kn/m2) uz tehnološki napredniju, novoizgrađenu infrastrukturu. Cijena m2 je iznimno isplativa ukoliko se sagleda dugoročno, naime izgradnja PUC-a (poslovno uslužnog centra) je u fazi implementacije te će kroz skoro vrijeme PZ Čaporice jedina u Dalmaciji nuditi usluge smještaja i rada poduzetničko potpornih službi, uslužno servisnih službi i poduzetničkog inkubatora[71] za što je pokazan velik interes. Uz cjenovnu konkurentnost, izvrsna cestovna povezanost je velika prednost nad konkurentskim zonama, naime neposredna blizina autoceste PZ Čaporice spaja sa ostatkom države ali i regije. Uz navedene snage, treba istaknuti formirani konzorcij u kojem se ističu ustanova CEKOM (Grad Trilj), Kemijsko tehnološki fakultet u Splitu, javna ustanova RERA SD, Veterinarski fakultet

[71] Dostupno na: http://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/300259/centar-agropoduzetnistva-3lj-vraca-nadu-u-buducnost - Pregledano 22.05.2017.

Zagreb, Agronomski fakultet Zagreb, Hrvatske šume d.d. i dr. Koji pridonosi organizaciji posla te ostvarenju ciljeva PZ Čaporice.

Slabosti predstavljaju čimbenike koji usporavaju rast i razvoj zone te se odnose na interne probleme na koje je potrebno na vrijeme djelovati kako bi se minimalizirala šteta odnosno potencijalni trošak koji može destabilizirati poslovanje zone, a kao najvažnije se ističu:

- Zanemarene aktivnosti edukacije potencijalnih korisnika (lokalnog stanovništva koje obavlja poljoprivredne djelatnosti) o načinu pokretanja te financiranja vlastitog posla
- Manjak sredstava za promociju i umrežavanje
- Niska razina marketinških znanja u PZ
- Nepostojanje internog sustava informiranja i komuniciranja sa ključnim dionicima

S obzirom da se PZ Čaporice trenutno većim dijelom financira iz proračunskih sredstava grada Trilja, a manjim dijelom od investitora, javnoj upravi je u interesu da se što prije dovrši posljednja faza izgradnje i uređenja PZ kako bi se zona mogla sama financirati, pa se stoga sva sredstva ulažu isključivo u infrastrukturnu izgradnju te prikupljanje potrebnih dozvola dok se marketinški aspekt, prvenstveno promotivni dio, gotovo u potpunosti zanemaruje. Uz promotivni dio, zanemario se i interni sustav informiranja kao i komunikacija sa ključnim dionicima, prvenstveno trenutnim poduzećima koja djeluju u PZ, koji se o statusu provođenja trenutne faze izgradnje PZ mogu informirati samo u rijetkim internetskim člancima.

Pod **prilikama** se prepoznaju eksterni čimbenici čijim maksimalnim iskorištavanjem subjekt, u ovom slučaju PZ može steći stabilniji tržišni položaj, sigurniji *cash flow,* nove partnere i sl. Ukratko pravovremenim iskorištavanjem pruženih prilika poduzeće može osigurati financijsku stabilnost u budućnosti a prepoznajemo ove:

- Visok interes kupaca za ekološki uzgojenim proizvodima
- Tradicija lokalnog stanovništva te velik interes za obavljanje poljoprivrednih djelatnosti
- Raznolikost prirodnog okruženja sa bogatstvom resursa osim posljoprivredno obradivih površina (vjetroelektrane te hidroelektrane)
- Visoka potražnja za autohtonim proizvodima i izvan granica RH
- Trend rasta potražnje za zdravom hranom na razini EU
- Visoke stope sufinanciranja projekata od strane Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EAFRD)

- Otvoreno tržište za izvoz proizvoda u države članice EU
- Veliki potencijal širenja poljoprivredne proizvodnje (Sinjsko, Imotsko polje)

Geografska lokacija je PZ-u Čaporice smjestila u kraj koji je isključivo poljoprivredno orijentiran, u nazad nekoliko godina gotovo svaka obitelj u okolici grada Trilja je obrađivala poljoprivredna zemljišta te „živjela od polja“. Na to velik utjecaj ima okruženje odnosno neposredna blizina Sinjskog, Imotskog te Cetinskog polja. Iako se u posljednje vrijeme trednovi mjenjaju te se sve manje mladih okreće poljoprivredi kao izvoru prihoda, interes i dalje postoji, a dio onih koji se odluče na poljoprivredu a pri tom i eko uzgoj, većinu svojih proizvoda bez većih poteškoća plasira na tržište, bilo Hrvatske ili pak EU. Osim obližnjih polja koja su uglavnom napuštena te čekaju na obrađivanje, veliki potencijal pružaju i planinska područja koja se nalaze oko PZ Čaporice, prvenstveno na daljnje iskorištavanje energije vjetra. Dakle postoje brojne prilike koje su na dohvat ruke, na managementu PZ ali i lokalne uprave je hoće li ih i kada iskoristiti.

Prijetnje su definirane kao eksterni faktori koji, ukoliko se na njih ne utječe, mogu ugroziti sigurnost poslovanja subjekta ili čak njegovog ostanka na tržištu. Poslovni subjekti na neke od eksternih prijetnja ne mogu utjecati ili je trošak intervencije viši od koristi koju bi dobili. Iako je na njih ponekad teško utjecati, svakako ih je potrebno identificirati, kako bi se subjekt što bolje pripremio te po mogućnosti izradio kontigencijske planove. Prepoznate su:

- Porast troškova radne snage
- Visoki ulazni troškovi prilikom pokretanja vlastitog posla u RH
- Iseljavanje i pad broja lokalnog stanovništva
- Iznimno spora administracija na županijskom i lokalnom nivou
- Niska razina zainteresiranosti mlađe populacije za poljoprivrednu djelatnost
- Velika konkurencija na europskom tržištu
- Klimatske promjene
- Strogo definirani uvjeti za ostvarivanje poticaja iz EU fondova
- Visoka nestabilnost na političkoj sceni Hrvatske (tehnička vlada i prijevremeni izbori) i Europske Unije („Brexit“)
- Rast cijena obradivih zemljišta zbog povećanja potražnje, nakon završetka gospodarske krize
- Dugotrajan i skup proces širenja zone zbog usitnjenosti obradivih površina (slaba ažurnost katastarskih podataka)
- Produženje gospodarske krize

Kada se sagledaju sve navedene prijetnje iz ukupnog broja se izdvaja nekoliko značajnijih poput spore administracije, iseljavanja, uvjeta za ostvarenje poticaja iz EU fondova te produženja gospodarske krize. Naime administracija u cijeloj državi predstavlja noćnu moru za investitore (pogotovo inozemne) od kojih velik broj odustaje te svoj kapital ulaže u gospodarstvo susjednih zemalja, uz takav odljev potencijalnog kapitala, RH se suočava sa nikad većim odljevom „mozgova“ te radne snage, spremne za izlazak na tržište. Kao veliki poticaj odnosno i razlog otvorenja PZ Čaporice naveden je novac iz EU, brojne su pohvale stigle gradu Trilju na povlačenju visokih iznosa nepovratnih potpora, ali uz sve pohvale, potrebna su daljnja ulaganja u usavršavanje kadrova koji pišu natječaje za buduće povlačenje sredstava jer projekt uređenja PZ Čaporice je zamišljen iznimno optimistično za što su potrebna financijska sredstva koje grad Trilj niti uz pomoć županije, nikada ne bih mogao osigurati ukoliko se ne dobiju sredstva iz EU fondova.

Analizirajući tablicu navedenih prilika i prijetnji te postojećih snaga i slabosti zone, može se zaključiti kako je poljoprivredna djelatnost ključan faktor za opstanak i razvoj zone kao i Grada Trilja uz dodatne mogućnosti širenja postojećeg vjetroelektranskog parka te izgradnje dodatnih hidroelektrana, kako bi se još više iskorištavali obnovljivi izvori energije, što dugoročno donosi brojne prednosti, kako za gospodarstvo grada tako i za lokalno stanovništvo. Grad Trilj je očito prepoznao potencijal koji poljoprivreda predstavlja te se ispravno odlučuje na dodatna investiranja u izgradnju centra agropoduzetništva u PZ Čaporice koji bi, ukoliko se projekt uspješno privede kraju, trebao sadržavati svu potrebnu tehnologiju i infrastrukturu kako za početnike, tako i za velika poduzeća koja duže vrijeme djeluju na tržištu. Osim što će udovoljiti najsuvremenijim tehnološkim zahtjevima, u centru agropoduzetništva je planirana izgradnja i manjeg savjetodavnog centra u kojem bi zaposlenici svojim znanjem na području računovodstva, prava te europskih regulativa za povlačenje novca iz fondova, svim subjektima PZ bili na raspolaganju na jednom mjestu. Uz jako dobro zamišljen krajnji cilj, izgled i ulogu PZ Čaporice, nameće se pitanje je li financijski aspekt jedina prepreka do ostvarenja planiranog. Potencijalni problemi se najviše nadziru po pitanju marketinga same zone te zadržavanja lokalnog stanovništva i njihovog interesa za granu poljoprivrede. PZ Čaporice se može pohvaliti da je jedna od najmlađih zona koja je izvukla iznimno visoka sredstva iz fonda EU unije kada se usporedi omjer bespovratno subvencioniranog iznosa te iznosa proračuna Grada Trilja, usprkos tome, ali i velikom interesu investitora, marketing zone je na vrlo niskoj razini. Pojedini proizvođači koji djeluju u zoni, svoje proizvode su na vrijeme brandirali te eksponirali na tržištu (Pršut Voštane d.o.o. sa brandovima „Dalmatiko“ te „Voštane“) ali na cjelukpnoj razini zone, marketing se svodi na

minimalan broj specijaliziranih sajmova (Agro Arca – svibanj 2015.g.), poneki novinski članak te neažurnu Internet stranicu sa nedostatkom ključnih informacija za potencijalne investitore, što dugoročno može značiti gubitak važnih investitora koji odlaze konkurenciji te manjak zainteresiranosti poslovnih partnera.

Ukupno gledajući put kojim PZ odlučuje ići vrlo vjerojatno krije svijetlu budućnost za ukupno gospodarstvo Grada Trilja, ali ukoliko se na vrijeme ne krene sa saniranjem slabosti te pripremanjem za nastup potencijalnih prijetnji, taj put može postati jako trnovit.

4.3. Definiranje misije i odabir strategije

Izrađujući marketing plan bilo za javni ili privatni sektor, profitno ili neprofitno poduzeće, neke dijelovi su uvijek prisutni, poput definiranja misije poduzeća, njegovih vizija budućnosti te ciljeva.

4.3.1. Misija, vizija i cilj

Misija općenito predstavlja svrhu postojanja nekog poduzeća, u primjeru zone kao misiju možemo navesti izgradnju te osiguranje svih potrebnih infrastrukturnih i tehnoloških kapaciteta, kao i pružanje edukativnih djelatnosti, na jednom mjestu, koji će postojećim i budućim poduzetnicima osigurati nesmetano obavljanje djelatnosti prvenstveno vezanih za poljoprivredu i ekološki uzgoj.

Vizija, ukratko rečeno, kazuje što poduzeće u budućnosti želi postati ili što želi raditi, odnosno gdje se vidi u razdoblju pet do deset godina. Vizija PZ Čaporice se može definirati kao razvijanje agropoduzetništva te poduzetničkog inkubatora do razine prepoznatljivosti na državnoj razini te stvaranje znanstveno obrazovne djelatnosti koja će davati edukativnu podršku poduzetnicima u njihovom osvajanju tržišnog udjela.

Ciljevi predstavljaju planove za budućnost koje odlikuju tri karakteristike, realnost, mjerljivost te vremenska definiranost. Kao najprepoznatljiviji cilj PZ Čaporice se navodi dovršenje projekta izgradnje Centra agropoduzetništva te njegovog opremanja potrebnom tehnologijom, također ostvarivanjem tog cilja se nameće i otvaranje novih radnih mjesta koji su za sada definirani u broju od 30-40.

4.3.2. Segmentacija, pozicioniranje i targetiranje

Imajući u vidu misiju ali i viziju zone, korištenjem zemljopisne segmentacije mogu se izdvojiti stanovnici Splitsko Dalmatinske županije, a zatim elementima demografske segmentacije pobliže izdvojiti sve dionike poljoprivrednog sektora, uključujući pri tom

poljoprivredne obitelji, OPG-ove sa nekoliko zaposlenih ali i mala i srednja poduzeća, kojima je zajednička jedna stvar, poljoprivredna proizvodnja i eko uzgoj.

Proces targetiranja je započet iako izgradnja i konačno pokretanje posljednje faze izgradnje PZ nije dovršen. Naime korištenjem lokalnih medija (lokalni radio te web portal) ali i društvenih mreža (facebook), javnost, a samim time i ciljani segmenti, se upoznaju sa fazom u kojoj se PZ nalazi. Veliki vjetar u leđa toj promidžbi su dale brojne nagrade i priznanja koje je grad Trilj dobio od strane ministarstava ali i medija, što dodatno potiče interes kod ciljane skupine. Jedno od tih priznanja je i nedavna plaketa ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije, kojom su Grad Trilj i PZ Čaporice izabrani kao 10. Najbolji EU lokalni projekt u Republici Hrvatskoj (Slika 10).

Za procese segmentacije i targetiranja se može reći da su uspješno provedeni, dok se kod procesa pozicioniranja javljaju poteškoće. Marketinške aktivnosti se i ranije navode kao slaba točka PZ i njenog vodstva, a tako je i u procesu pozicioniranja. Kako bi se stvorila pozitivna slika o potencijalu koji nudi PZ Čaporice, što bi trebalo rezultirati povećanjem interesa za investiranjem u zonu, potrebno je detaljno informirati ciljani segment o trenutnom stanju, planovima i rokovima koji su vezani za PZ, također je potrebno unijeti dozu ozbiljnosti, pa se tako ne smije dopustiti da PZ Čaporice, koju se predstavlja kao tehnološku budućnost među konkurencijom, ne posjeduje nikakvu web domenu odnosno web stranicu ili mail, preko kojih zainteresirane strane mogu dobiti više informacija.

Zaključno, može se utvrditi da je proces pozicioniranja jako loše izveden te ukoliko se uskoro ne korigira, rezultirat će postavljanjem brojnih pitanja, a ne dajući odgovore na upite dionika.



Slika 10 - Priznanje ministarstva regionalnog razvoja

Izvor: https://www.facebook.com/ivan.sipic.5 - Pregledano: 02.05.2017.g.

4.3.3. Strategija proizvoda

Kod odabira strategije proizvoda bitno je PZ Čaporice sagledati kao jedinku, odnosno ne dijeliti je po svim djelatnostima i poduzećima koje ona sadrži. Promatrajući je kao cjelinu, može se zaključiti da je definira iznimno povoljan prometni položaj i sama geografska lokacija, gotovo završena izgradnja sve potrebne infrastrukture te plan izgradnje i opremanja Centra agropoduzetništva, koji na bližem geografskom području neće imati direktnu konkurenciju. Definirajući misiju, viziju te ciljeve, može se konstatirati da su ciljano tržište zone primarno dionici poljoprivredne djelatnosti sa fokusom na agropoduzetništvo. Razmatrajući generičke strategije Michaela E. Portera, može se zaključiti da je strategija diferencijacije pravi odabir za razvoj PZ Čaporice, u smislu odabira ključnog tržišnog segmenta, onog koji se razlikuje od konkurencije, odnosno specijalizacija usmjerena na poljoprivredu i agropoduzetništvo.

Usprkos trenutnoj specifičnosti koju PZ Čaporice želi ponuditi tržištu, bitno je naglasiti da PUC 3LJ (Poslovno uslužni centar Trilj) za ne postoji, odnosno tek je u fazi podnošenja zahtjeva za dobijanjem lokacijske dozvole. Završetak administrativnih procedura te početak prikupljanja sredstava za izgradnju PUC-a je projekt od strateške važnosti za Grad Trilj i svu njegovu okolinu. S obzirom da lokalna uprava kroji politiku grada od 9 109 ljudi te vodi projekt razvoja PZ Čaporice, a zapošljava svega 13 ljudi, od kojih na projektu razvoja PZ radi 2-3, od iznimne je važnosti dio sredstava namijenjenih za razvoj gospodarstva, preusmjeriti u zapošljavanje novih kadrova u Gradu Trilju, koji će se isključivo baviti planiranjem razvoja zone, prikupljanjem financijske potpore (državni ali i vanjski izvori financiranja) te realizacijom i kontrolom planiranih projekata. Ovakav pristup je iznimno važan ukoliko se na PZ Čaporice ikada u budućnosti želi gledati na konkurentnu zonu, nositeljicu gospodarstva Trilja ali i SD županije.

4.3.4. Strategija cijene

Ranije spomenuta cijena parcele (30kn/m2) u PZ Čaporice donesena je odlukom Gradskoga vijeća grada Trilja krajem 2011.godine te su ti podatci objavljeni u službenom glasniku Grada Trilja 6/11. S obzirom da se na Internet stranicama[72] grada nalaze službeni glasnici tek od broja 3 iz 2013.godine, dio podataka je pribavljen razgovorom sa gradskim zaposlenicima. Naime uz cijenu od 30kn/m2, vlasnik kupljenog zemljišta također je dužan plaćati komunalnu naknadu koja se izračunava po formuli koja obuhvaća kvadraturu zemlje te umnožak dvaju

[72] Dostupno na: http://trilj.hr/?page_id=2322 - Pregledano: 30.08.2016.

koeficijenata, koeficijenta zone (Kz) te koeficijenta namjene (Kn). Također uvedena je i olakšica za investitore koji obavljaju proizvodnu djelatnost, naime oni su oslobođeni plaćanja komunalne naknade u iznosu od 80%, dok su investitori koji obavljaju uslužne djelatnosti oslobođeni u iznosu od 50%.

Usporednom sa konkurentskim zonama na užem geografskom području, u koje ubrajamo GZ Kukuzovac, PZ Dicmo i GZ Podi, PZ Čaporice iako tržišni sljedbenik, posjeduje infrastrukturnu opremljenost, te potencijalnim investitorima se nameće korištenjem cjenovne konkurencije, odnosno nudi nižu cijenu građevinskog zemljišta od prethodno navedenih zona.

Uz nižu cijenu (30 kn/m2 PZ Čaporice prema 35 kn/m2 GZ Kukuzovac) od geografsko bliske, konkurentne zone (Kukuzovac), PZ Čaporice ne smije ovisiti o fiksnoj cijeni izglasanoj na sjednici gradskog vijeća, naime jako je bitno pratiti državne natječaje odnosno potpore koje država ili županija isplaćuju malim ili srednjim poduzetnicima odnosno gradovima i općinama kod kojih su isti prijavljeni, pa tako Grad Trilj prilikom svake objave natječaja o prodaji zemljišta u PZ Čaporice, mora analizirati sve buduće ili trenutno aktivne poticanje, te u skladu s njima sniziti cijenu po m2. Na taj način potencijalni investitor koji je bio zainteresiran za izgradnju pogona u konkurentnoj zoni, vrlo lako može promijeniti stav te se okrenuti cjenovno prihvatljivijoj zoni.

4.3.5. Strategija distribucije

Strategija distribucije je od manjeg značaja za javni sektor iz razloga što ona predstavlja prodaju (u ovom slučaju građevinskih zemljišta) investitorima. Ranije je spomenuto da se kupoprodajni ugovori u javnom sektoru sklapaju održavanjem javnih natječaja koji su najčešće šablonski definirani, odnosno sadrže unaprijed određene informacije koje Grad Trilj iznosi prilikom objave javnog natječaja te također definirane informacije koje investitor mora navesti prilikom odgovora na javni natječaj.

Neke od obveznih stavki koje sadrži natječaj koji objavljuje grad mogu biti:

- Predmet natječaja
- Cijena
- Rok trajanja natječaja
- Uvjeti natječaja
- Adresa i način dostavljanja ponuda
- Navedena potrebna dokumentacija
- Naziv stranke koja objavljuje natječaj

- Dodatni uvjeti (iznimni slučajevi)

S druge strane postoje potencijalni investitori koji na natječaj odgovaraju tenderom, odnosno dostavljanjem zapečaćene koverte na adresu grada unutar definiranog vremenskog roka. Nakon isteka roka sve dostavljene ponude se zajedno otvaraju te se, između ponuda koje su zadovoljile sve potrebne uvjete, bira kupac, odnosno kupci u slučaju prodaje više zemljišta. Neki od uvjeta koje ponuditelj mora ispuniti su:

- Naziv i adresa ponuditelja
- Potrebna dokumentacija
- Cijenu
- Potvrdu sa porezne uprave da ne postoje porezna dugovanja
- Oznaka nekretnine za koju se natječe
- Opis poslovanja na novoj lokaciji
- Broj do sada zaposlenih i planirani broj otvorenih radnih mjesta
- Ostalo (potvrde o nekažnjavanju i sl.)

S obzirom da je u pravnom sustavu RH administracija jedan on najvećih problema, strani ali i domaći investitori ulažu mnogo napora kako bi došli do sve potrebne dokumentacije a taj napor često rezultira utroškom dragocjenog vremena kao i gomilanjem nepotrebnih troškova. Pošto se distribucija u ovom slučaju odnosi samo na prodaju već ranije „očišćenih“ zemljišta, odnosno parcela čiji je jedini vlasnik Grad Trilj, otvara se mogućnost skraćivanja vremena koje je potrebno da potencijalni investitor željenu lokaciju upiše na svoje ime. Kada bi se vrijeme čekanja skratilo sa sadašnjih nekoliko mjeseci, na tjedne odnosno dane, broj zainteresiranih strana bi se sigurno znatno uvećao.

Jedan od načina na koji bi se investitore privuklo da krenu sa poslom, može biti organiziranje pravnog tima koji će biti na raspolaganju investitorima, odnosno koji će sastaviti ugovor u kojem se investitor kroz određeno razdoblje obvezuje dostaviti svu potrebnu dokumentaciju a zauzvrat mu se omogućuje trenutno pokretanje posla u PZ, uz to pravni tim je otvoren za suradnju sa svim investitorima u smislu pružanja savjeta ali i rješavanju pravnih sporova, uz određenu naknadu. Pravni tim bi dijelom bio financiran iz gradskog proračuna a dijelom iz naknade investitora koji dolaze u PZ Čaporice.

4.3.6. Strategija promocije

Promocija kao jedan od elemenata marketinškog miksa je u javnoj upravi najmanje zastupljen. Ranije se navodi kako se PZ Čaporice, odnosno investitori koji djeluju u zoni, imali priliku predstaviti na 8. po redu Međunarodnom sajmu inovacija u poljoprivredi, prehrambenoj industriji i poljoprivrednoj mehanizaciji – „Agro Arca 2015“ u Trilju.



Slika 11 - Agro Arca, 2015.g. - Pršut Voštane

Izvor: http://hotspots.net.hr/2015/05/posjetite-agro-arcu-u-trilju/ - Pregedano: 21.09.2016.

Osim mogućnosti degustacije autohtonih proizvoda iz svih djelova Hrvatske i svijeta, na sajmu su se izlagali i suvremeni strojevi koji olakšavaju poslove u poljoprivrednoj djelatnosti te letci i brošure na svakom štandu, o proizvodima, uslugama ili strojevima koji proizvođači nude. Kao i većina specijaliziranih sajmova, osnovni cilj izlagača je bio upoznati i ostvariti kontakte sa proizvođačima iz svih strana svijeta. Sajam je bio vrlo dobro medijski popraćen, ali odaziv lokalnog stanovništva nije bio na razini događaja što još jednom dokazuje lošu educiranost koja rezultira slabim interesom, lokalnog stanovništva o djelatnosti koja je za taj kraj iznimno važna.

Promocija sadrži funkcije nagovaranja, podsjećanja te informiranja stanovništva o ciljanom dobru. Kako bi se što više iskoristio potencijal koji pruža razvoj PZ Čaporice, potrebno je investirati u sve tri funkcije ali sa prilagodbom promotivnih aktivnosti više ka B2B tržištu.

S obzirom na potencijal koji pokazuje centar agropoduzetništva, od ključne je važnosti provesti neke od promotivnih aktivnosti, poput osmišljavanja loga sa pripadajućim sloganom koji na prvi pogled asocira na Grad Trilj odnosno PZ Čaporice. Također izrada kataloga koji predstavljaju zonu u potpunosti, kao cijelu, a ne pojedinačno oglašavanje svih poduzetnika koji djeluju na tom području. Vrlo bitan čimbenik u putu ka uspjehu, je informiranje i

edukacija lokalnog ali i ostalog stanovništva o prednostima i načinima iskorištavanja agropoduzetništva, kako bi novootvoreni centar dočekali spremni i sa željom o suradnji i razvitku samozapošljavanja u toj gospodarskoj djelatnosti. Segment koji trenutno postoji ali je na jako lošoj razini te su prijeko potrebne investicije, je održavanje web sadržaja ili čak izrada posebne web stranice, putem koje će se zona i centar predstavljati domaćim i stranim investitorima. Uz navedene ciljeve, predstavljaju se i kanali kojima se ti ciljevi mogu ostvariti. Za samu izradu logotipa i slogana potrebno je outsourcanje odnosno zapošljavanje privatnika koji obavlja marketinške djelatnosti, jer u Gradu Trilju ne postoji dovoljno stručan kadar za izradu tih elemenata. Informiranje i edukacija se može provoditi putem dana otvorenih vrata u PZ, odnosno organiziranjem sastanaka u prostorijama grada na koji se pozivaju svi registrirani poduzetnici i vlasnici obiteljskih biznisa, sa područja grada, koji obavljaju poslove vezane za poljoprivrednu ili prehrambenu djelatnost. Stanovništvo se također može informirati putem lokalnih ali i županijskih radio postaja (Hit radio Sinj, radio Split, radio Dalmacija itd). Također oglašavanje se može vršiti i putem dnevnih novina (Slobodna Dalmacija) te televizijskih kuća (TV Jadran).

4.4. Kontrola

Faza kontrole implementacije čitavog marketinškog plana na razini PZ Čaporice trenutno nije strogo definirana, odnosno ne postoji osoba koja je zadužena za praćenje i po potrebi poduzimanje korektivnih akcija ukoliko se stvarna situacija razlikuje od planirane. U praksi tu ulogu obavlja gradonačelnik, periodično analizirajući stanje u smislu provjere ispunjavanja obveza od strane poduzeća koja posluju u zoni, uz gradonačelnika tu ulogu ponekad obavljaju članovi pravnog odjela lokalne samouprave. Ukoliko se kvalitetno sastavljeni marketing plan, želi isto tako implementirati, potrebno je zadužiti osobu ili odjel koji će provoditi periodičnu kontrolu na mjesečnoj bazi u kojoj će uspoređivati stanje na terenu sa onim koje je definirano u dokumentu marketing plana, samim time šanse za odstupanje od planiranog se minimaliziraju a ukoliko do njih nekim slučajem i dođe, jasno je definirano tko je bio zaduže za kontrolu i korekciju a samim time i tko će zbog odstupanja snositi odgovornost.

Ukoliko se želi smanjiti rizik provedbe bilo kojeg projekta, faza kontrole predstavlja jako bitan faktor. U praksi se kontrola rjeđe koristi jer se stječe dojam da ona predstavlja dodatni trošak u cijelom projektu, jako je bitno shvatiti da trošak nastao iz procesa kontrole treba predstavljati fiksni trošak na svakom projektu koji u nekim situacijama može biti mnogo manji od potencijalnog varijabilnog troška koji nastaje zbog neočekivanih problema koji se dogode na projektu ukoliko se ne provodi faza kontrole.

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na visoku nezaposlenost te silaznu putanju razvoja gospodarstva u gotovo svim općinama u RH od početka krize u 2008.godini, Grad Trilj se odlučuje na investiranje u projekt izgradnje i opremanja PZ Čaporice. Početna zamisao je bila izgradnja gospodarske zone u kojoj će zainteresirani poduzetnici imati čisto zemljište (jedan vlasnik – grad) na kojem će uz predočene potrebne dozvole, moći graditi proizvodne i uslužne pogone, skladišta i slično. Ideja se ubrzo realizirala te je izgradnja potrebne infrastrukture dovela do stvaranja 27 građevinskih parcela od kojih je većina (24) prodane poduzetnicima koji u kratkom roku otvaraju oko 260 radnih mjesta. S obzirom na iznimnu uspješnost i potražnju na tržištu, uz prihvatljivu cijenu po metru kvadratnom, vijećnici grada na čelu sa gradonačelnikom donose odluku o širenju proizvodne zone. Odluka nije donesena ishitreno, nego su njoj predhodila razna istraživanja koja su outsourceana te izvedena od raznih instituta poput Ive Pilara. Nakon provedenih istraživanja, gradu je odobrena implementacija ideje o širenju ali uz modificirani oblik zone. Naime uz širenje građevinskih površina također će se izgraditi i opremiti centar specijaliziran za agropoduzetništvo kojem je primarna uloga znanstveno edukativnog karaktera. Samim time mijenja se i vizija PZ Čaporice, naime prije ideje o implementiranju centra agropoduzetništva, ova zona se po ničemu nije razlikovala od konkurentskih zona u bližem geografskom okruženju, na tržištu se nije mogla istaknuti kao nešto posebno te nije imala specifični tržišni segment. Ukoliko se izgradnja i opremanje centra uspješno izvede, PZ Čaporice u svom novom ruhu može privući sve dionike poljoprivredne djelatnosti bilo da su u proizvodnom ili uslužnom sektoru, ali i iskoristit geografski potencijal Sinjskoga polja, potičući lokalno stanovništvo na samozapošljavanje u poljoprivrednom sektoru, koji kroz povijest bio najzastupljenija djelatnost u Cetinjskom kraju.

Projekt izgradnje i opremanja samog centra, nije jeftin niti brz te se mogu očekivati veliki problemi pri pronalasku financijskih sredstava za završetak projekta, jer je očito da se on nikako ne može završiti koristeći gradski proračun te pomoć iz županije. Ohrabrenje pruža povijest korištenja EU fondova koji su subvencionirali većinu dosadašnjeg dijela projekta, te riječi, odnosno želja gradonačelnika Ivana Šipića o formiranju tima od 3-5 ljudi koji će biti zaduženi za praćenje natječaja te prijavljivanje projekata za EU fondove.

Kroz SWOT analizu su definirane prvenstveno snage i prilike koje zona mora iskoristiti kako bi se stabilizirala na tržištu. Osim ostvarenja prihoda, korištenje prilika, poput obnovljivih izvora energije, PZ Čaporice može stvoriti jako dobar ugled na tržištu, na kojeg ulazi kao zona koja promovira ekološki uzgoj hrane. Usprkos brojnim prilikama koje se pružaju, brojni

su nedostatci i prijetnje koje se javljaju na svakom koraku. Birokracija se javlja kao jedna od najopasnijih prepreka kod dovođenja velikih investitora. Tromost procesa prijave na natječaje, odabira ponuđača, ishođenja potrebnih dozvola za početak gradnje i pokretanje posla, mnogim inozemnim investitorima stvara prevelike probleme i oduzima previše vremena te ih tjera na investiranje u druge zemlje.

Ukoliko se kod proizvoda kao elementa marketinškog miksa, prvenstveno investira u formiranje stručnog tima kojem je glavna zadaća analiza potencijala i način njihova ostvarenja, prepoznati potencijal i tržišna diferencijacija, prvenstveno u vidu ponude PUC-a 3LJ, će lako biti ostvarena.

Formirani tim konstantno mora pratiti varijacije tržišnih cijena zemljišta ali i sve natječaje koje otvara RH ili EU, a čija je namjena subvencija malog i srednjeg poduzetništva u vidu sufinanciranja kupnje zemljišta za buduće poduzetnike te se cjenovno prilagođavati novonastalim uvjetima, odnosno snižavati cijenu m2 ukoliko je moguće ostvariti poticaj od RH ili EU.

PUC 3LJ u svom opisu govori o formiranju uslužnog tima koji će biti na usluzi zainteresiranim poduzetnicima ali ukoliko se teži što bržem privlačenju investitora te prodajom posljednjeg hektra zemlje u zoni, potrebno je odmah angažirati jednog ili više pravnika, koji će biti odgovorni ne samo za sklapanje ugovora sa investitorima, nego i za maksimalno skraćivanje vremena proteklog od privlačenja investitora do kompletiranja poslovne dokumentacije i poduzetnikovog useljavanja u zonu.

Promotivne aktivnosti zone su u posljednjih godinu dana pale na još nižu razinu, te je otkazana daljnja organizacija sajma „Agro Arca“ koji je bio jedina pozitivna stvar u loše izvedenoj promotivnoj strategiji zone. Budžet za provođenje promotivnih aktivnosti je nedovoljan, te je prvenstveno potrebno podignuti godišnja ulaganja u oglašavanje, kako bi se mogli financirati odlasci na specijalizirane poljoprivredne sajmove, za početak samo u RH, aktivirati web stranicu zone te uložiti sredstva u izradu loga zone koji bi se trebao pojavljivati na svim brošurama i člancima, vezanim uz PZ Čaporice.

Na kraju, analizirajući trenutno stanje na tržištu te potencijal koji može ostvariti, može se zaključiti da uz ispravno vođenje te implementaciju marketinškog plana, PZ Čaporice u budućnosti može postati centar agropoduzetništva te poduzetnički inkubator koji će konstantno na tržište izbacivati brojne mlade agropoduzetnike.

LITERATURA

1. Aleksić Lj., Alfirević N., Pavičić J. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masimedia, Zagreb
2. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Matković, J.; Maihanovicć, Z. (2013): Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga , Zagreb
3. Buble M., Dulčić Ž., [et al.]. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
4. Dragnić D. (2015): Marketing projekata, nastavni materijali, EFST
5. Fletcher T., Russell-Jones N.,(1997.) Value Pricing: How to maximise profits through effective pricing policies, Kogan page, London
6. Pavičić J. (2003.) Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masimedia, Zagreb
7. Kotler P., Lane Keller K., Martinović M., (2012.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb
8. Kotler P., Lee N.(2007.), Marketign u javnom sektoru – Put do bolje izvedbe, MATE, Zagreb
9. Meler M.,(2003.) Neprofitni Marketing, EFOS, Osijek
10. Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb
11. Renko N.(2005.) Strategije Marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb
12. Zavišić Ž.(2011.) Osnove Marketinga, Visoka poslovna škola, Zagreb
13. Wheelen, L.T., Hunger J.D. (1990.): Strategic management (Third edition), Addison – Wesley, Reading (MA).

IZVORI S INTERNETA:

1. http://trilj.hr/wp-content/uploads/2013/06/tabla_zone.jpg - Pregledano 24.08.2016.
2. http://www.poslovni.hr/hrvatska/poslovna-zona-caporice-u-trilju-je-bio-najveci-eu-projekt-u-zupaniji-312832 - Pregledano 24.08.2016.
3. http://empyriaconsulting.com/empyria_services/izrada-marketing-plana/ - Pregledano 24.08.2016.
4. https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Neke_analize_u_poslovanju_poduzeca.ppt.pdf - Pregledano 25.08.2016.
5. http://www.pazin.hr/gospodarstvo-financije/poduzetnicke-zone/ (pregledano 24.08.2016.)
6. http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama (pregledano 29.01.2017.)

7. https://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising (pristupljeno 21.12.2016.g.)
8. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf - Pregledano 07.02.2017.
9. http://www.linkedu.tv/targetiranje-trzista - Pregledano: 01.02.2017.
10. https://pozegacv.files.wordpress.com/2009/10/zivotni_ciklus.jpg?w=600 (Pregledano 11.10.2016.)
11. http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf (pregledano 26.08.2016.)
12. https://hr.wikipedia.org/wiki/Trilj (pregledano 28.08.2016.)
13. http://www.savjetodavna.hr/vijesti/5/2252/svecano-otvorena-gospodarska-zona-trilj-caporice/ (Pregledano: 20.04.2017.g.)
14. http://www.jutarnji.hr/incoming/centar-agropoduzetnistva-3lj-vraca-nadu-u-buducnost/93697/ (pregledano 29.08.2016.)
15. http://www.rera.hr/stranice/o-nama/1.html (pregledano 21.04.2017.)
16. www.aik-invest.hr/zone-to-pdf?zone_id=2595&locale=hr (pregledano 29.08.2016.)
17. http://www.dzs.hr/ (pregledano 29.08.2016.)
18. http://www.gzk.hr/ (pregledano 07.04.2017.)
19. https://www.facebook.com/ivan.sipic.5 - Pregledano: 02.05.2017.g.

POPIS SLIKA:

Slika 4 - Proizvodna zona Čaporice
Slika 2 -5 Proces strateškog planiranja poslovne jedinice
Slika 3 - Životni ciklus proizvoda
Slika 46 - Čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena
Slika 5 - Elementi promotivnog miksa
Slika 6 - Distribucijski kanal bez posrednika
Slika 7 - Distribucijski kanal s posrednikom na jednoj razini
Slika 87 - Distribucijski kanal s posrednicima na dvije ili više razina
Slika 9 - Razina obrazovanja stanovništva na području Grada Trilja (2011.g.)
Slika 10 - Priznanje ministarstva regionalnog razvoja
Slika 11 - Agro Arca, 2015.g. - Pršut Voštane

SAŽETAK

Predmet ovog završnog rada je analiza marketinškog miksa u javnoj upravi kao i u neprofitnom sektoru, s ciljem izrade marketing plana koji će služiti kao polazna točka u donošenju bitnih odluka vezanih za proizvodnu zonu Čaporice.

Teorijski dio rada obuhvaća definiranje ključnih marketinških pojmova koji se koriste u izradi marketing plana bilo u privatnom ili javnom sektoru, dok se u empirijskom dijelu upoznaje sa trenutnim stanjem u PZ Čaporice, te definira prostor za daljnji napredak i razvoj.

Ključne riječi: Javna uprava, marketing plan, Proizvodna zona Čaporice, neprofitne organizacije

SUMMARY

The subject of this final paper is marketing mix analysis in public administration and nonprofit sector, in order to make marketing plan that will be used as an initial point in making important decisions about Production Zone Čaporice.

The theoretical part of the paper covers the definition of key marketing concepts used in the design of marketing plan either in the private or public sector, whiles the second, empirical part, introduces the current state of the PZ Čaporice and defines the space for further progress and development.

Key words: Public administration, marketing plan, production zone Čaporice, nonprofit organization