MARKETING PLAN RAZVOJA USTANOVE DES SPLIT

Balov, Tihana

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:124:983226

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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 USTANOVE DES SPLIT

Mentor:
dr.sc. Daša Dragnić

Student:
Tihana Balov

Split, travanj, 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD……..2

2. MARKETING PLANIRANJE…….3

2.1. ULOGA PLANIRANJA U UPRAVLJANJU MARKETINGOM……....4

2.2. ANALIZA STANJA I TRENDOVA……....6

2.2.1. ANALIZA VANJSKOG MAKROOKRUŽENJA…….....9

2.2.2. ANALIZA VANJSKOG MIKROOKRUŽENJA……...10

2.2.3. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA……..12

2.2.4. SWOT analiza…….....14

2.3. DEFINIRANJE STRATEŠKIH PLANOVA……..….....15

2.3.1. STRATEŠKE ODREDNICE-MISIJA, VIZIJA I CILJEVI……....15

2.3.2. IZBOR CILJNOG SEGMENTA I POZICIONIRANJE…….....18

2.3.3. DEFINIRANJE MARKETINŠKOG MIKSA.....19

2.3.3.1. PROIZVOD.....20

2.3.3.2. CIJENA.....21

2.3.3.3. DISTRIBUCIJA.....22

2.3.3.4. PROMOCIJA.....23

2.3.4. ORGANIZACIJSKI ASPEKT PLANIRANJA I PROVEDBE.....25

2.4. SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG JAVNOG SEKTORA.....26

3. POSLOVNI SLUČAJ-MARKETING PLAN RAZVOJA USTANOVE DES.....30

3.1. OPĆI PODACI I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA DES-A…….....30

3.2. ANALIZA STANJA (OKRUŽENJA).....34

3.2.1. ANALIZA VANJSKOG MAKROOKRUŽENJA.....34

3.2.2. ANALIZA VANJSKOG MIKROOKRUŽENJA.....39

3.2.3. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA.....40

3.2.3.1. PROIZVODNI ASORTIMAN – PROIZVODI I KAPACITETI.....40

3.2.3.2. ZAJEDNIČKI ELEMENTI POSLOVNE POLITIKE.....42

3.3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ POSLOVANJA.....44

4. ZAKLJUČAK.....47

POPIS SLIKA.....49

LITERATURA.....50

SAŽETAK.....53

SUMMARY.....54

PRILOZI.....55

1. UVOD

Iako potekao iz profitnog sektora, marketing se sve više upotrebljava i u neprofitnom/javnom sektoru. Za uspješno identificiranje različitih dionika (korisnika, donatora, kupaca…) potrebno je poznavati njihove potrebe i motive te ih svojom ponudom zadovoljiti uspješnije od konkurencije. Uspješnost svakako povećava definiranje marketinške strategije, odnosno njeno planiranje, provođenje i kontrola.

Ovaj završni rad ima dvije grupe ciljeva. Opći cilj ovog rada je razrada pojma i procesa marketing planiranja i marketinške strategije, a specifični cilj je izrada marketing plana ustanove DES. U istraživanju će se koristiti metode istraživanja "za stolom" i metoda ispitivanja. U analizi će se koristiti analitičko-sintetička metoda, metoda dedukcije, SWOT analiza i projekcija.

Rad je podijeljen na dvije tematske jedinice. U prvom dijelu rada teoretski se razrađuje problematičnost marketing planiranja i to kroz ulogu planiranja u upravljanju marketingom, analizu stanja i trendova te definiranje strateških planova uz osvrt na specifičnosti javnog sektora. Drugi dio rada se odnosi na poslovni slučaj ustanove DES za kojeg su izneseni opći podaci, napravljena analiza stanja (okruženja) te određene marketinške aktivnosti za razvoj poslovanja.

Zaključak rada je osvrt na cjelokupan rad te osnova za daljni rad.

2. MARKETING PLANIRANJE

Prema Philipu Kotleru, „marketing možemo definirati kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti sa drugima.“[1]

Ulogu marketinga može se prikazati kroz:

- ✓ **Pronalaženje potreba potrošača**
- ✓ **Zadovoljenje želja potrošača**
- ✓ **Brigu o dugoročnim interesima potrošača i društva u cjelini**

pri čemu sve navedene uloge marketinga imaju cilj stvaranja i ostalih ciljeva organizacije.

U samom konceptu marketinga, kako bi se zadovoljile želje potrošača jedna od najbitnijih stavki su ljudske potrebe. Svi ljudi imaju fizičke, socijalne, te osobne potrebe. Kada neka ljudska potreba nije zadovoljena, tada se ljudi osjećaju uskraćeno te nastoje na nekakav način zadovoljiti tu svoju potrebu, ili ju pokušati više ne imati. Svaki pojedinac ima svoju kupovnu moć sa kojom pokušava na najbolji način zadovoljiti svoju potrebu. Svaka želja se ostvaruje u skladu sa kupovnom moći i prioritetom želje. Društvo u kojem se trenutno nalazimo nudi veliki broj proizvoda koji se nude kupcima, a kako kupci onda imaju više opcija, njihovo zanimanje i želja za specifičnim proizvodom se povećava. Sve organizacije koje se bave marketingom rade na tome da shvate koje su zapravo potrebe kupaca kako bi na najbolji način mogli zadovoljiti njihove želje. Trude se da zadovolje potražnju svojih klijenata na način da analiziraju njihove potrebe i iskustva, prate način potrošnje proizvoda, te konkurentske proizvode. Bitno je razumijeti što potrošač točno želi kako bi se mogla osmisliti dobra marketinška strategija.[2]

Svaki kupac koji želi određeni proizvod na raspolaganju ima više od jedne vrste proizvoda te mora odabrati koji proizvod točno želi. Kupčeva odluka je subjektivna. Ona je ovisna o subjektivnoj procjeni vrijednosti, tj. kvalitete. Kada je donese, želi osjećati zadovoljstvo. Kupac je zadovoljan samo u slučaju kada proizvod u potpunosti zadovolji njegova očekivanja. [3] Za kupca je dobro kada mu je ponuđeno više vrsta proizvoda jer mu to širi mogućnost odabira onog proizvoda koji će mu

[1] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., str. 8.
[2] Ibid.
[3] Ibid, str. 6.

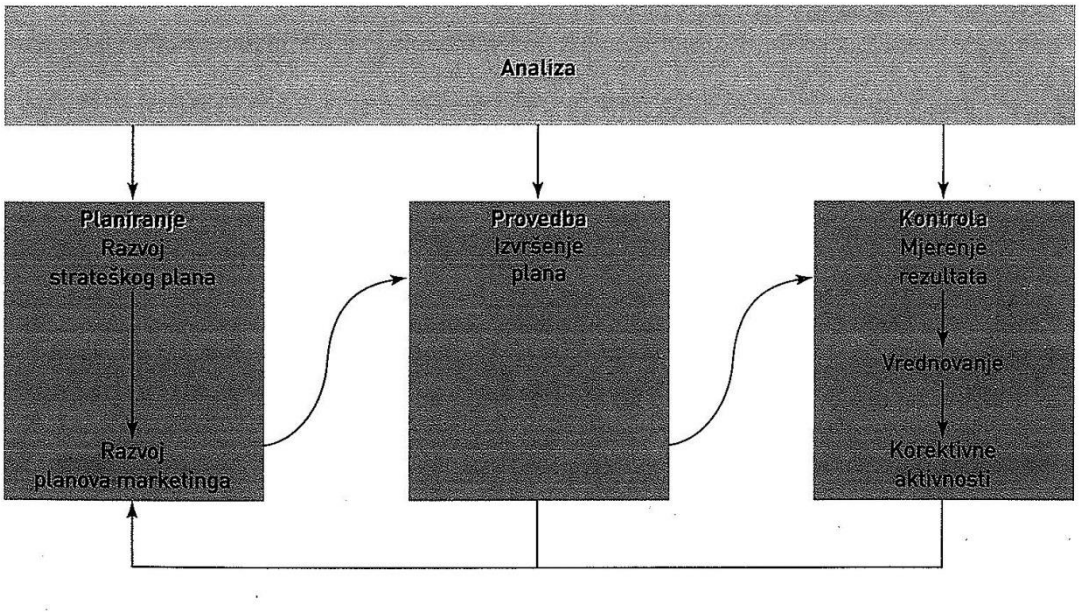
pružiti veće zadovoljstvo, dok za poduzeće široka ponuda može značiti nedostatak potražnje pa je stoga potrebno da poduzeće odabere ciljno tržište na kojem se želi pozicionirati.

Kupčevo zadovoljstvo dolazi činom razmjene stoga je razmjena jedna od osnovnih koncepata marketinga. Ona uključuje dvije strane u kojoj svaka strana može prihvatiti ili odbiti ponudu druge strane. U marketingu je potrebno upravljati tržištem da bi mogli ostvariti razmjenu i zadovoljiti kupčeve potrebe. Da bi došlo do same razmjene, prodavač mora pronaći kupca. Prodavač kroz marketinške aktivnosti pruža i dostavlja najbolji mogući proizvod kupcu.[4]

2.1. ULOGA PLANIRANJA U UPRAVLJANJU MARKETINGOM[5]

Da se poslovanje ne prepusti stihiji njime treba upravljati. Proces upravljanja se sastoji od planiranja - provedbe - kontrole.

Slika 1: Analiza tržišta, planiranje, provedba i kontrola



Izvor: Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., Osnove marketinga, MATE d.o.o. Zagreb, str. 50.

Sve organizacije pokušavaju pronaći strategiju koja im najbolje odgovara. Svaka strategija ne odgovara svakoj organizaciji. Organizacija na temelju svojih ciljeva i resursa kojima raspolaže

[4] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 6.
[5] Paliga, M.; prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Strate%C5%A1ko%20planiranje%20i%20proces%20upr%20markt%20-%20003.pdf, [21.07.2016.]

odabire strategiju koja joj najviše odgovara. Tržišta se konstantno mijenjaju i radi toga je potrebno imati strategiju da bi ih se moglo zadovoljiti. Pri strateškom planiranju, marketing je jako bitan. Strateško planiranje prethodi planu marketinga. Ponekad tvrtke posluju bez planova. Neki menadžeri smatraju da planiranje nije važno, neki da im planiranje nije potrebno za njihov posao, a neki nemaju vremena za planiranje. Ukoliko se organizacija ne bavi planiranjem velika je mogućnost da se dovede do neuspjeha. Svako planiranje djeluje na organizaciju na način da joj olakšava organizaciju rada u tvrki i jasnije ciljeve. Plan koji tvrtka ima olakšava joj odgovor na konstantne promjene u okruženju.

Planirati se može na različitim razinama. Korporacijski postoji strategija intenzivnog rasta (penetracija na tržište, razvoj novog tržišta ili proizvoda), strategija integracijskog rasta (integriranje dobavljača ili prodavača, trgovina na veliko i malo, preuzimanje konkurenata) te strategija diverzifikacijskog rasta (novi proizvodi na postojećim linijama, novi proizvodi na novim proizvodnim linijama, novi posao koji nema veze sa dosadašnjim poslovima).[6] Ako organizacija želi razviti novi proizvod također je potreban plan da bi došla do najbolje ideje. Može to napraviti sama ili uz pomoć drugih institucija.

U organizacijama se definiraju i vremenski različiti planovi - strateški, srednjoročni i godišnji planovi. Strateškim planom organizacija radi na tome da ostvaruje svoje ciljeve na tržištu koje se stalno mijenja. Srednjoročni plan je plan za nekoliko godina u kojem se definira i marketinška strategija za koju organizacija smatra da će joj pomoći kako bi ostvarila svoje ciljeve. Godišnji plan je kratkoročnog vijeka i služi opisu trenutne situacije u organizaciji kako bi mogla bolje organizirati aktivnosti za godinu u kojoj se nalazi.

Neizostavan dio planiranja je i izrada marketinških planova. Planiraju se ciljevi i način njihovog ostvarivanja, tržište i marketing miks a da bi se mogao napraviti plan koji je uspješan i realan potrebno ga je temeljiti na analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja. Organizacija analizira okruženje u kojem se nalazi da bi uvidjela koje su joj snage i slabosti, kao i prilike i prijetnje iz vani.
Provedba u procesu upravljanja znači da su sve odluke/planovi kako će organizacija ostvariti svoje ciljeve postale aktivnosti na kojima se radi, i kojima se planovi ostvaruju. Kontrolom se provjeravaju sve aktivnosti, obzirom na postavljenje kriterije kontrole (ciljeve, vrijeme, troškove...) kako bi se u

slučaju odstupanja na vrijeme definirale i poduzele korektivne aktivnosti, kako u provedbi tako i po potrebi u izmjeni planova.

Dakle, osim kao temelj za planiranje, informacije iz kontinuirane analize koristimo u procesu provedbe i kontrole.

2.2. ANALIZA STANJA I TRENDOVA

2.2.1. ANALIZA VANJSKOG MAKROOKRUŽENJA

Najutjecajnije sile u makrookruženju organizacije su političko-pravne sile, gospodarske sile, demografsko-kulturalne sile, tehnološke sile i prirodne sile, koje se najčešće analiziraju PESTE analizom. **PESTE analizom** možemo prepoznati što i kako utječe na okolinu organizacije. Ovakva analiza provodi se na svim strateškim razinama organizacije i koriste se različiti izvori podataka kao što su knjge, internetski izvori, mišljenja stručnjaka itd. PESTE analizom se na kraju mogu prikazati prilike i prijetnje organizacije.

Političko-pravno okruženje[7] je jako bitno kada se donose marketinške odluke. Mora se pratiti politika vlade i lokalnih zajednica te sve promjene koje se u njoj događaju. Na svaku organizaciju i pojedince utječu zakoni, vladine agencije i interesne skupine. Svaki sustav ima svoja pravila pomoću kojih se odvija pravedno natjecanje na tržištu dobara i usluga. Niti jedna marketinška odluka ne može biti donesena ukoliko ne poštuje sve zakone i pravila. Isto kao što je bitno zaštititi potrošače na tržištu tako se i *organizacije* moraju zaštiti jedna od drugih. Treba zaštiti *potrošače*. Mnoge organizacije lažu svojim potrošačima, prodaju im proizvode sa neistinitim informacijama. Na tržište se stavlja loš proizvod sa lažnim oglasima. Da bi se iskorjenila takva praksa postoje pravila protiv nje. Interesi *društva* se moraju zaštititi kako se nebi ugrozila kvaliteta života. Tvrtka mora preuzeti odgovornost za društvene troškove proizvoda ili proizvodnje. Za tvrtku je bitno da poštuje etiku. Skupa sa svim zakonima potrebno je biti društveno odgovoran a da bi se riješila pitanja društvene odgovornosti postoje određene smjernice i etički kodeksi.

U **gospodarskom okruženju** postoje različiti čimbenici pomoću kojih se mogu sastaviti obrasci trošenja potrošača. Svaka država ima određenu količinu prihoda koje raspodjeljuje na određeni

[7] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006. ,op.cit., str. 91-114.

način. Prihodi utječu na kupovnu moć a samim time i na martketinške prilike i prijetnje. Ukoliko je u nekoj državi kupovna moć smanjena pojavljuje se *marketing vrijednosti***.** To znači da kupci žele veću vrijednost proizvoda i usluga zato što imaju samo određen iznos novca kojim raspolažu. Marketinški stručnjaci moraju sastaviti proizvod ili uslugu koja će na najbolji mogući način zadovoljiti potrošača a u ovom slučaju to će biti kombinacija povoljne cijene i dovoljno dobrog proizvoda ili usluge. Ekonomski činitelji se odnose na ekonomske trendove u državi i u cijelom svijetu, kao i na gospodarsku situaciju. Uzimaju u obzir poreze, kamatne stope i tečajeve te mogućnosti financiranja. Pokazuju kakav je tržišni potencijal te distribucijska raspoloživost u državi i inozemstvu i ima li kakvih mogućnosti za pokretanje.

Demografsko okruženje je karakterizirano *demografijom* a gleda stanovništvo kroz njegov broj, gustoću, smještaj, spol, rasu te bilo koji podatak koji se može statistički izmjeriti. Na tržištu su najbitniji ljudi a demografija se bavi ljudima i radi toga je je onda od velike važnosti marketinškim stručnjacima. Sva roba i usluge koji se nude na tržištu imaju veći potencijal ukoliko na tržištu ima više stanovništva. Stanovništvo svakodnevno raste što znači da raste i broj ljudskih potreba te potražnja za proizvodima i uslugama. Otvara se mogućnost što veće prodaje proizvoda koji su traženi na određenom tržištu. Također se mijenja i dob stanovništva. Marketinški stručnjaci se najviše posvećuju onim kupcima koji imaju više novca i koji su obrazovaniji. To se događa iz razloga što su takva tržišta najprofitabilnija te obrazovani ljudi imaju više novca za trošiti te ga i najviše troše. Njihova tržišta su jako profitabilna a na tom tržištu se prodaju raznovrsni proizvodi i usluge. Sve demografske promjene te kretanja su prilika marketinškim stručnjacima da stvore novi proizvod ili uslugu koju će prodati na tržištu te razviju nove proizvode prilagođene svim generacijama. U EU su sve zemlje članice, unatoč nastojanju da postoje slični zakoni i pravila, te jedinstvena valuta, različite. U svakoj zemlji postoji zaličite životne navike te različite potrebe. Postoji mnogo kultura te su u svakoj zemllji ukusi različiti. Marketinška strategija se mora uskladiti sa svim stilovima različitih europskih zemalja kako bi mogla razviiti strategiju koja uzima u obzir sve raznolikosti te kako bi mogla djelovati internacionalno**. Kulturalno okruženje** su sve sile koje utječu na ponašanje društva. Svako društvo razvija svoje vrijednosti te djeluje pod različitim uvjerenjima**.** Na svakom tržištu postoje različite kulture i prema njima tvrtke trebaju poslovati. Postoje temeljna i sekunadrna uvjerenja**.** Temeljna su ona prema kojima smo odgojeni, vrijednosti koje se na nas prenose cijeli život kroz sve ustanove. Sekundarna su ona koja se mijenjaju tijekom cijelog života i ona na koja se može utjecati. Svakom tom promjenom otvara se prilika za marketinške stručnjake. Oni trebaju pratiti nove trendove kako bi mogli prodati svoje proizvode ili usluge. U današnje vrijeme kupcima je najvažnija vrijednost proizvoda. Svi su oni oprezniji pri

kupnji i nisu više rasipni kao i prije. Ljudi pomažu jedni drugima, volontiraju, priključuju se humanitarnim organizacijama itd. Razvijaju se usluge „društvene potpore“. Bitno je da sve organizacije doprinose društvu jer javnost postaje osjetljiva na to. Lako dolazi do nepovjerenja i to znači da organizacija mora znati kako izgraditi dobru i pozitivnu sliku o sebi kako bi joj građani vjerovali. Ljudi traže trajnije vrijednosti, više su tradicionalni, više ih zanima priroda koja je puna bogatstava koja nisu beskonačna te shvaćaju da o prirodi trebaju brinuti. Potrebno je pratiti sva događanja u društvu, te sve zakonske promjene vezane za društvo. Svakodnevno dolazi do novih utjecaja, brendova i tehnologija o kojima treba biti svjestan. Potrebno je pratiti etnička, religijska i ekološka pitanja kao i ostale socijalne činitelje.

Tehnološko okruženje proizvodi novu tehnologiju tako što stvara nove prizvode i tržišne prilike. Živimo u svijetu u kojem se tehnologija stalno mijenja te je potrebno slijediti njena kretanja. Svaki put kad se stvori neka nova tehnologija otvara se novo tržište. Samim time otvaraju se nove prilike za prodaju novih prizvoda ili usluga, a isto tako uništavaju se postojeće industrije koju su nadmašene boljim prizvodima. Svi prozvodi na tržištu lako mogu postati zastarjeli ukoliko se ne prate nove tehnologije. Sve tehnologije moraju ulagati u istraživanje i razvoj. Ti troškovi mogu dosegnuti velike iznose a tvrtka si te troškove može olakšati ako posluje zajedno sa drugom tvrtkom kako bi razvila nove proizvode i tehnologije. Nije potrebno napraviti veliku inovaciju ali konstantnim radom i poboljšanjem onih proizvoda koji već postoje ne ulazi se u velike rizike a proizvod napreduje. Konstantnom inovacijom prozvoda poboljšava se njegova kvaliteta a i samo poslovanje tvrtke. Tehnološki i znanstveni činitelji se odnose na razvoj tehnologije i tehnološku konkurenciju. Treba pratiti tehnologije koje mogu zamijeniti postojeće, tehnološku legislativu, patente i licenciranje. Postoje pristupi istraživačkim fondovima i prostor za inovacije. Treba pratiti povezane i ovisne tehnologije te intelektualna vlasništva.

Prirodno okruženje je potrebno da bi se izradio neki proizvod. Prirodno okruženje je bitno i svakodnevno raste briga za okoliš. Obnovljivi izvori energije se moraju koristiti pametno dok se radi neobnovljivih izvora povećavaju troškovi organizacijama. Mnogi prirodni izvori su ograničeni i rijetki u odnosu na potražnju ljudskog roda za njima. Između prirodnih izvora i stanovništva koje živi na zemlji širi se jaz uslijed sve intenzivnijeg iskorištavanja prirodnih resursa s jedne strane, te povećavanja stanovništva nekontroliranom brzinom s druge strane. Ekonomisti su po ovom pitanju pitanju podijeljeni podijeljeni u dvije skupine. Jedni zagovaraju strogu zaštitu okoliša, sa održivom stopom rasta i demografskom stagnacijom, dok drugi smatraju da bi trebalo razborito kombinirati tržišne snage i državne intervencije. Efikasno korištenje neobnovljivih resursa zahtjeva njihovu

pravilnu raspodjelu tijekom vremena. Racionalno korištenje obnovljivih resursa zahtjeva njihovo efikasno održavanje i odgovarajuće gospodarenje. Prisvojive, neobnovljive resurse treba tretirati kao i svako drugo kapitalno sredstvo zbog toga što privatna tržišta mogu efikasno odrediti njihovu cijenu i alocirati njihove usluge.

Svakom okruženju prilagođava se na različiti način. PESTE okruženje utječe na tržište jer mijenja cijene, tehnologije i navike ljudi. Mijenja se dob stanovništva što mijenja i tržišta. Promjena makrookruženja utječe na promjenu mikrookruženja. Potrebno je imati marketinške stručnjake koji reagiraju na promjene u društvu. Organizacije mijenjaju svoje poslovanje, uvode nove proizvode i usluge te nadopunjuju stare, i u takvoj okolini se potrebno prilagoditi promjenama te unaprijediti svoje poslovanje.[8]

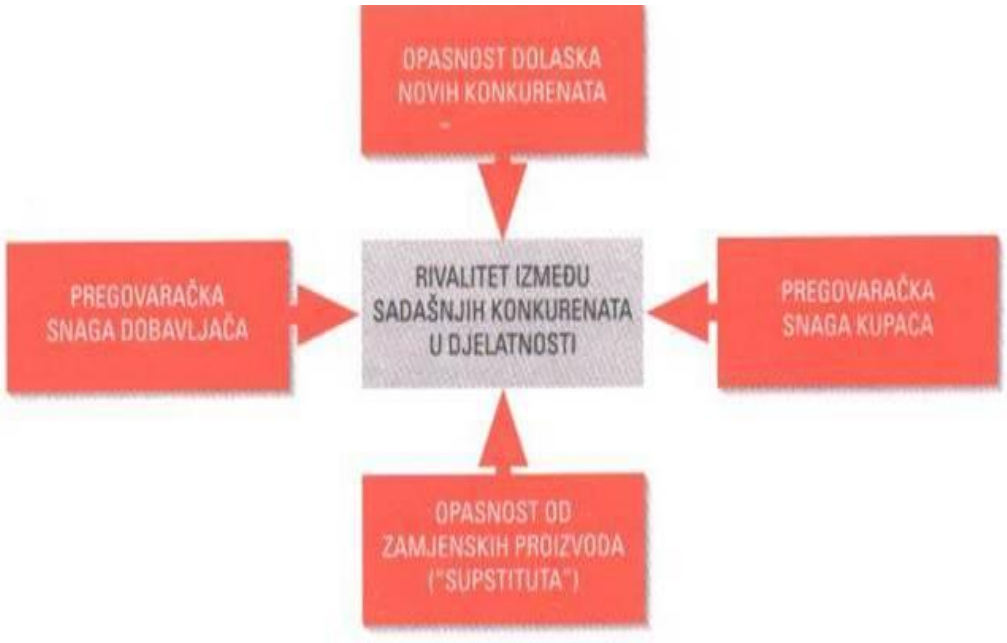
Svaka organizacija ima svoj stav po kojem radi određene aktivnosti na način na koji smatra da je pravilno. Za neke je marketinško okruženje stanje koje ne mogu promijeniti te ga prihvaćaju kao nešto nad čime nemaju kontrolu. Ako organizcija a ima pravo *gledište upravljanja okruženjem* ona će utjecati na svoje marketinško okruženje. Raditi će na tome da vrši utjecaj na sve što joj smeta u marketinškom okruženju. Poduzeti će sve potrebne korake kako bi utjecala na problem. U nekim slučajevima na okruženje se ne može utjecati. Ponekad se okolina ne može promijeniti. Ukoliko organizacija ne može promijeniti okruženje koje joj ne odgovara, može pronaći drugačiji pristup problemu na koji onda može drugačije djelovati. Okruženju se potrebno prilagoditi te iskoristiti sve dobro što nudi, a prijetnje koje se pojavljuju je potrebno pokušati otkloniti. Različite promjene u demografskom i gospodarskom okruženju imaju utjecaj na to kako će menadžeri donositi svoje odluke u organizaciji. Praćenje trendova omogućava organizaciji da sazna kakav proizvod ili uslugu ponuditi kupcu. Bitna je proaktivnost a ne reakcija na promjene koje se događaju. [9]

2.2.2. ANALIZA VANJSKOG MIKROOKKRUŽENJA

Svakoj organizaciji je u cilju ostvariti dobar odnos sa klijentima stvarajući najbolju moguću vrijednost za njega. To uvelike ovisi o mikrookruženju organizacije - dobavljačima, marketinškim posrednicima, kupcima, konkurentima i javnosti.

[8] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 26.
[9] Ibid, str. 95-117.

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila



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

Porterov model pet konkurentskih sila prikazuje kako svaka organizacija unutar industrije ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila a one su opasnost dolaska novih konkurenata, opasnost od supstituta, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača, te suparništvo između konkurencije. U ovom okviru razmatraju se različite mogućnosti dugoročnog ostvarenja profita te se definiraju razlike. Stoga je važno iskoristiti sve navedene čimbenike.

Dobavljači su organizacije i pojedinci koji omogućuju organizaciji da proizvedu svoju robu i usluge. Oni daju svoje resurse organizaciji a ona proizvodnjom isporučuje vrijednost kupcu. Sve što je povezano sa dobavljačima može imati veliki utjecaj na marketing. Kada se radi o prodaji svi događaji koji su povezani sa zalihama resursa, cijenom, radnom snagom i sl. mijenjaju mogućnost prodaje. Ukoliko poraste cijena proizvoda, može doći do smanjenja prodaje proizvoda. Dugoročno, kupac stječe loše iskustvo te se narušava njegovo zadovoljstvo. On gubi interes za proizvod. Sam dobavljač gubi kupca koji ima loše iskustvo sa proizvodom te ga ne želi više kupovati. Kratkoročno gledano, sa dobavljačima se može ostvariti odnos koji će kupcu omogućiti određene pogodnosti kao npr. niža nabavna cijena, kraći rok isporuke, dulji rok plaćanja i sl. ali potrebno je razviti taj odnos na dugi rok kako bi se mogla ostvariti najveća vrijednost za kupca uz najniže troškove u lancu opskrbe. Potrebna je komunikacija, ulaganje i zajedničko planiranje sa dobavljačima. Svaki dobavljač mora zadovoljiti određene zahtjeve. Oni se odnose na kakvoću, količinu, cijenu i rokove. Idealan

dobavljač je onaj koji kupcu nudi najpovoljnije uvjete za kupnju dobara ili usluga. Potrebno je saznati cijenu proizvoda, količinu, kvalitetu, rok isporuke, način plaćanja, lokaciju itd. kako bi se odabrao najidealniji dobavljač koji odgovara svim uvjetima organizacije.

Marketinškim posrednicima se organizacija služi kako bi približila robu krajnjim kupcima. To mogu biti *preprodavači, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za marketinške usluge* te *financijski posrednici*. *Preprodavači* preko maloprodaje i veleprodaje kupuju i preprodaju robu. Njih ima mnogo te su moćni do te mjere da mogu određivati uvjete u prodaji. *Tvrtka za fizičku distribuciju* se bavi prijevozom robe i njenim skladištenjem te svim aktivnostima koje uključuju pohranu ili premještanje robe. Bitno je da roba bude isporučena na vrijeme, čitava, i u najkraćem mogućem roku. *Agencije za marketinške* usluge su agencije koje na različite načine omogućuju tvrtki da obavi marketinška istraživanja i marketinška savjetovanja, promidžbe i sve potrebno kako bi mogla plasirati svoj proizvod na tržište. Sve su različite i imaju svoj stil i radi toga ih se mora pomno pratiti. *Financijski posrednici* su sve organizacije povezane sa financiranjem robe. Oni su bitni jer pomoću njih organizacija obavlja svoje transakcije, a njihovi uvjeti kreditiranja utječu na njenu uspješnost.

Kupci se mogu podijeliti na određene tipove tržišta krajnjih kupaca. To su *tržišta krajnje potrošnje* (pojedinci i kućanstva), *tržišta poslovne potrošnje* (kupnja robe ili usluga za obradu ili proizvodnju), *tržišta preprodavača, institucijska tržišta* (škole, bolnice, staračke domovi, zatvori), *vladina tržišta* (vladine agencije), *međunarodna tržišta* (kupci u drugim zemljama). Postoji mogućnost poslovanja sa jednim ili više tržišta. Svaki kupac poduzima određene psihološke i fizičke aktivnosti koje mu pomažu u procesu kupnje i odabira proizvoda ili usluga. Kupac na raspolaganju ima vrijeme, novac, te mogućnost informiranja o proizvodu ili usluzi. Svaki kupac ima svoje motive ponašanja, i na njih se može utjecati ako je to društveno prihvatljivo. Na kupca utječu vanjski poticaji vezani uz sam marketinški miks (proizvod, cijena, mjesto, promocija) te podražaji iz okoline koji se mogu ticati ekonomije, tehnologije, politike itd. kao i sama svijest kupca, njegove karakteristike te proces donošenja odluka. Svaki kupac ima različite osobne i društvene karakteristike te se informira i donosi odluke na različiti način. Svi ti čimbenici utječu na kupčev odabir proizvoda te njegovu marku i količinu. [10] Svaki kupac sa svojom vrstom karakteristika ili potreba dijeli tržište na različite segmente i taj proces se zove segmentacija tržišta. Bilo koji ponuđač robe ili usluga na tržištu koristi segmentaciju kako bi mogao odabrati jedan ili više segmenata na koje će ciljati sa svojom ponudom. Segmentacija tržišta služi organizaciji da sa preciznošću odabere ciljno tržište. Tržište krajnjih

[10]Paliga, M.; prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20006.pdf [25.07.2016.]

potrošača se koristi različiti varijablama za segmentaciju. One su geografske (regije, gradovi), demografske (godine, spol, obitelj obrazovanje, vjera, rasa, zanimanje...), psihografske (stil života, društveni sloj) te prema ponašanju (znanje, stavovi, te odnos s proizvodom).[11]

Konkurenti otežavaju posao marketinškim stručnjacima zato što ne samo da se moraju zadovoljiti potrebe klijenata već se i mora napraviti ponuda koja je bolja od one koju je napravila konkurencija. Što je neka organizacija bolje pozicionirana i "jača" na tržištu može si omogućiti razvijanje strategije za koju druge organizacije nemaju dovoljno novca. Unatoč tome, ne odgovaraju sve marketinške strategije svim organizacijama i svakoj organizaciji odgovara druga. Isto kao što se može ostvariti dobitnička strategija, lako je ostvariti i gubitničku. Na tržištu postoji malo organizacija koje posjeduju puno veću prednost u odnosu na konkurenciju. Uglavnom se radi o svakodnevnom natjecanju tko će biti bolji na tržištu. Analiza konkurencije služi ostvarivanju konkurentske prednosti. Organizacija ostvaruje prednost na tržištu različitim pogodnostima, uvjetima i cijenama koje nudi potencijalnim kupcima.

Javnost utječe na organizaciju na različite načine. To su skupine koje imaju određeni interes vezan za organizaciju te mogu utjecati na njenu sposobnost ostvarivanja ciljeva. Prema javnosti se organizacija ponaša kao i prema krajnjem potrošaču. Ona im predstavlja proizvod te dobija reakciju koja može biti pozitivna i negativna. Javnost nisu samo mediji već i financijska javnost(banke, dioničari), lokalna javnost(organizacije u zajednici), unutarnja javnost(radnici, menadžeri i volonteri u tvrtki), vlada, udruge građana itd.[12]

2.2.3. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA

Pri analizi stanja i trendova osim analize vanjskog makrookruženja i mikrookruženja potrebno je analizirati i interno okruženje organizacije. Na interno okruženje organizacija ima potpuni utjecaj te se u njemu zbiva razvoj organizacije i sve što je bitno za njen opstanak. Potrebno je pratiti sve procese koji se događaju u internom okruženju kako bi se moglo upravljati njima, koristeći snage te predviđajući slabosti.[13]

[11] Ibid.
[12] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 88-91.
[13] Buble M..: Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000. op.cit., str. 81.

MOF analiza[14] je interna analiza organizacije koja daje pregled sadašnjeg stanja poduzeća. Ona se sastoji od analize marketinškog stanja, analize poslovnog procesa, te analize financijskog stanja. Procjena marketinškog stanja daje odgovor na pitanja koja se tiču marketing miksa, marketing usmjerenja, kupaca/klijenata, nabave, prodaje i tržišnih rezultata. Analiza poslovnog procesa je usmjerena na ono što čini poslovni proces te organizaciju unutrašnjih i vanjskih funkcija. Tiče se cjelokupnog upravljačkog sustava, kadrova, lokacije i prostora te situacije sa tehnologijom. Analiza financijskog stanja se tiče cjelokupnog upravljanja financijama i imovinom, te odgovara na pitanja likvidnosti i zaduženosti, te profitabilnosti i ekonomičnosti. Kada se radi marketinško stanje organizacije potrebno je ustanoviti marketinške ciljeve organizacije te utvrditi podudaraju li se sa misijom i vizijom organizacije, i sa njenim ciljevima. Marketinški cilj i strategija organizacije moraju biti u skladu sa vanjskim i internim okruženjem isto kao i sa strategijom. Organizacija se treba pozicionirati na tržištu te raditi na marketingu u skladu sa pozicijom. Ovisi radi li se o domaćem ili međunarodnom tržištu. Marketinška koncepcija ne mora uvijek biti jednaka stvarnom stanju u organizaciji. Glavna svrha je ostvarenje profita te dugoročno zadovoljenje potreba kupaca. Potrebno je analizirati marketinške koncepte i tehnike kojima se organizacija koristi kako bi prodala proizvod ili uslugu te utvrditi funkcioniraju li oni ili je potrebno razraditi nove tehnike pomoću kojih će se poboljšati uspjeh proizvoda ili usluge koja se nudi na tržištu, pojačati zadovoljstvo kupaca, te omogućiti ostvarenje većeg profita.

Dok MOF analiza identificira snage i slabosti **RECoIL** analiza[15] služi za sponznaju potencijala i ograničenja za razvoj i rast organizacije na tržištu. RECoIL procjenjuje razvojni potencijal organizacije. Sastoji se od resursa (R) kojima organizacija zapravo želi ostvariti svoje ciljeve. Analiziraju se ljudski resursi, materijalni resursi, tehnološki, i vanjski resursi. Iskustvo (E) procjenjuje napredak razvoja tržišta i proizvoda te način na koji organizacija upravlja razvojem i promjenama u odnosu na ono što želi ostvariti u budućnosti. Kontrola (Co) predstavlja niz aktivnostti pomoću kojh se efikasno rješavaju određeni problem. Ideje (I) omogućuju tvrtki kreativan način rješavanja problema te razvoj novih, boljih ideja. Razvijaju se i testiraju nove ideje vezane za kupce i tržište. Vodstvo (L) omogućuje organizaciji da ostvari uspjeh. Analizira stav zaposlenika, njihove ciljeve, stav i ophođenje prema poslu te koliko su školovali i koliko zapravo žele raditi svoj posao.

[14] Slišković, T.; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/Strate%C5%A1ki%20audit-2012.pdf, [01.08.2016.]
[15] Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015, Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr

2.2.4. SWOT analiza

Dakle, iz prethodno pojašnjenih provednih analiza vanjskog i internog okruženja svaka organizacija može razlučiti različite čimbenike koji na nju utječu. SWOT analizom organizacija sistematizira svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje. Da bi se dobro napravila strategija organizacije, SWOT može poslužiti kao dobra osnova. Da bi ostvarila uspjeh potrebno je da uvidi što je najbitnije i što su prioriteti za djelovanje.

- ✓ **Snage** su sve ono što je dobro, jako i pozitivno u organizaciji, s dodatnim osvrtom u odnosu na konkurenciju. Pokazuju zašto je bolja, te zašto kupci odabiru baš nju. Bitno je da sve snage budu utemeljene na činjenicama. Kada se analiziraju snage najbitnije je znati koju prednost organizacija ima u odnosu na ostale i što je ono što ona posjeduje a konkurencija ne. Na njima organizacija temelji i s njima ostvaruje svoju strategiju.
- ✓ **Slabosti** organizacije objašnjavaju stavke u kojima ona nije dobra, ili u svom poslovanju ili u odnosu prema kupcima. Slabosti se također mjere sa obzirom na konkurenciju te uspoređuju njihov rad, procese te tržišne segmente koje konkurencija obavlja na bolji način. Kroz analizu slabosti organizacija uviđa/procjenjuje potrebu otklanjanja/umanjivanja istih.
- ✓ **Prilike** kroz koje bi organizacija mogla ostvariti rast na tržištu se mogu gledati kroz različite segmente kao što su društvo, tehnologija, ekologija, politika itd. te dobavljače, kupce... Ukoliko je organizacija snažna u određenom okruženju to joj pruža priliku da ostvari veći uspjeh. Svaka prilika za uspjeh nosi i svoje rizike na koje treba biti spreman. Svakodnevno se razvijaju nove tehnologije, nova tržišta i trendovi koji se stalno mijenjaju a to organizaciji pruža priliku da djeluje na njima. Uočavanjem istih organizacija svojom strategijom bira koje od njih će koristiti za svoj rast i razvoj.
- ✓ **Prijetnje** su ono sa čime se organizacija uvijek suočava. Menadžer mora odlučiti koja prijetnja će biti štetna za organizaciju te se sa njom suočiti. Organizaciji prijetnja može biti konkurencija, novi zakoni, različite demografske promjene itd. Konkurencija može imati drugačiji način rada od organizacije te se razvijaju novi proizvodi koji su slični onima koje proizvodi organizacija. Potrošači tada mogu birati ono što im više odgovara a mijenjaju se i njihove potrebe i ukusi. Organizacija mora pronaći najbolji način kojim će izbjeći/umanjiti prijetnje. [16]

[16] Prema web izvoru: web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, [01.08.2016.]

2.3. DEFINIRANJE STRATEŠKIH PLANOVA

Strateškim planiranjem se osigurava da se ciljevi i planovi organizacije ostvare u budućnosti. Potrebno je zajednički odrediti ciljeve, misiju i viziju organizacije kako bi zaposleni znali kako se ponašati, što ih određuje, te čemu teže u budućnosti. Definiranjem marketinškog miksa organizacija se pozicionira na tržištu.

2.3.1. STRATEŠKE ODREDNICE - MISIJA, VIZIJA I CILJEVI

Svaka organizacija ima svoju *kulturu*. To je način na koji organizacija djeluje te rješava probleme. To su vrijednosti i norme pod kojima zaposlenici u organizaciji rade, te načini na kojima se oni nose sa problemima. Kultura se izgrađuje unutar organizacije te utvrđuje način na koji ona radi, ponašanja te socijalne standarde koji zaposlenici moraju poštovati. Marketinška strategija je uglavnom u skladu sa trenutnom kulturom organizacije. [17]

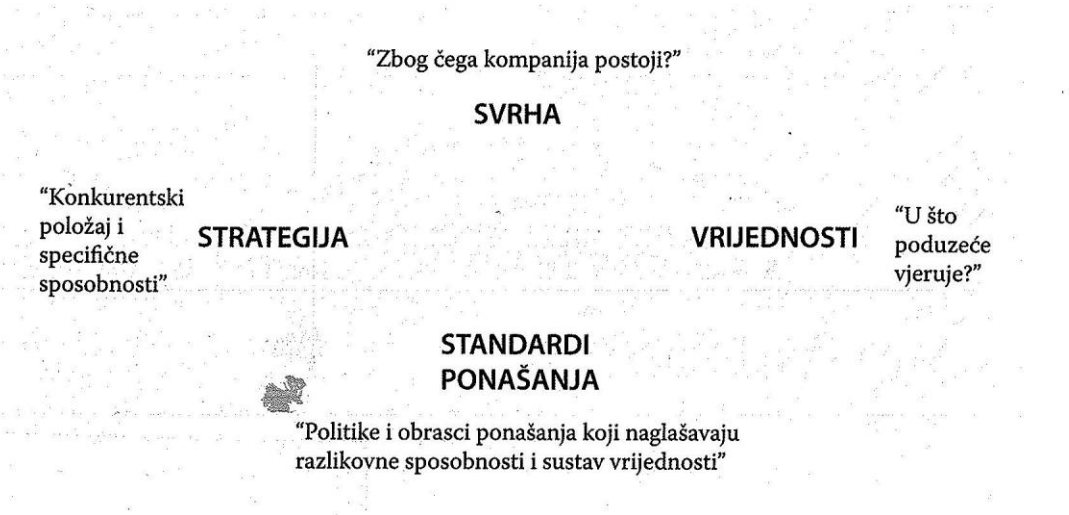
Svaka organizacija treba imati svoju misiju, viziju i ciljeve. Misija prikazuje organizacijsku svrhu te joj pomaže da ostvari ono što je najbolje za nju. Vizija organizacije pomaže pri ostvarenju većeg uspjeha, uz glavni cilj ostvarenja profita te povrata kapitala.

Riječ **misija** dolazi od latinske riječi *mittere* što bi u prijevodu značilo "poslati", tj. obaviti nešto, ispuniti neki zadatak. Misija pomaže organizaciji da prepozna sadašnji strateški položaj u kojem se nalazi, način na koji djeluje sada te način na koji želi djelovati u budućnosti. Misija pomaže i oblikovanju vizije, te radi na određenim strateškim ciljevima te strateškim aktivnostima.[18]
Ona je jako bitan element jer se pomoću nje može razaznati kakva je zapravo uloga organizacije u cijelom društvu. Organizacija se svojom misijom i njenim praćenjem razlikuje od svojih konkurenata. Na temelju nje organizacija će izgradit svoju strategiju te shvatiti što bi ona zapravo trebala raditi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Također, misija utječe na interno stanje organizacije zato što organizacijske ciljeve koji se prate i na temelju njih se razvija određena vrsta ponašanja ljudi u organizaciji. Svi zaposlenici moraju zajednički raditi na isti način. Svaka organizacija bi trebala razviti svoju misiju jer pomoću nje lakše zna u kojem smjeru treba raditi. Na takav način u organizaciji se mogu izgraditi zajedničke vrijednosti i kvalitetna organizacijska kultura.

[17] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 74-75.
[18] Tipurić, D.; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-3-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf, [02.08.2016.]

Najbolji model je Ashridgeeov model misije.

Slika 3. Ashridgeov model misije



Izvor: Buble M., Strateški menadžmet, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.,str. 92.

On se sastoji od svrhe, strategije, standarda ponašanja, i vrijednosti. Svrha u nekim organizacijama znači stvaranje velike vrijednosti za dioničare, iako je većini njih ipak svrha stvaranje vrijednosti za sve uključene strane a to su: dioničari, kupci, dobavljači, zaposlenici i društvena zajednica. Kupcima je potrebno ponuditi najbolju vrijednost za novac, investitorima se moraju vratiti investicije, potrebno se brinuti za zaposlenike a i za cijelu zajednicu. Da bi se to sve ostvarilo, potrebna je strategija. Strategija omogućava realiziranje svrhe na najbolji mogući način, u konstantnoj konkurenciji sa drugim organizacijama. Strategija se razvija u odnosu na ono što organizacija želi. Ako je to kvalitetan proizvod, onda se mora pronaći način kako napravi proizvod željene kvalitete te biti bolji od konkurencije pri njegovoj prodaji na tržištu. Na takav način organizacija stvara i konkurentsku prednost. Svrha i strategija organizacije omogućavaju zaposlenicima da znaju kako raditi svoj posao i kao se ponašati, i tako razvijaju svoje standarde ponašanja. Zajedno sa menadžerom razvijaju svoje performanse te rade pod određenom politikom i pravilima ponašanja. Vrijednosti su ono u što organizacija vjeruje. To su njihova moralna načela na kojima se temelji cijela kultura rada u organizaciji. Određena uvjerenja usmjeravaju rad organizacije u određenom smjeru.[19]

Da bi se stvorila dobra **vizija**, mora se znati zašto organizacija uopće postoji. Vizija objašnjava kako neka organizacija želi izgledati u budućnosti te kako se želi postaviti u odnosu na konkurenciju. Ona se sastoji od vizije budućnosti te ideologija koje definiraju identitet organizacije. Pri oblikovanju

[19] Buble M., Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000., op.cit., str. 90-93.

vizije potrebno je sastaviti temeljne vrijednosti, tj. samu misiju organizacije. Zaposlenici u organizaciji se ponašaju prema temeljnim vrijednostima a to može biti način na koji se pruža usluga kupcu, predanost poslu, individualna inicijativa, kreativnost, pažnja na detalje itd. Te vrijednosti obuhvaćaju sve aspekte rada neke organizacije. Vrijednosti organizacije usmjeravaju njenu viziju. Potrebno je ostvariti više ideale koji predstavljaju idealističku motivaciju, ona vodi i inspirira organizaciju. Vizija se postavlja na period od 20 do 30 godina. Pokušava se predviditi što će se dogoditi u budućnosti bez obzira na stanje u sadašnjosti.[20]

Ciljevi su sve što organizacija treba napraviti u određenom roku. To može biti veća profitabilnost, jača društvena odgovornost, ostvarenje potreba zaposlenika, ili bilo što što organizacija želi. Da bi organizacija imala uvid u svoje poslovananje te objašnjenje same svrhe njenog poslovanja, ona radi na misiji i viziji. Vizija i misija pomažu organizaciji da zajednički rade na boljoj budućnosti te ostvarenju svojih ciljeva.[21] Svaka donešena strategija rezultira svojim ciljevima. Ciljevi se ostvaruju u roku od 3 do 5 godina. Ciljevi omogućavaju svima u organizaciji da znaju koja je njihova uloga. Odluke u organizaciji se formuliraju na temelju ciljeva. Organizaciji se omogućava efikasniiji rad te lakše organiziranje aktivnosti. Oni se postavljaju na korporacijskoj, poslovnoj i funkcionalnoj razini. Profitabilnost organizacije je glavni razlog dugoročnih ciljeva organizacije. Cilj je ostvariti profit te ostvariti povrat kapitala i povrat investicija. Svi ciljevi moraju biti u skladu sa uvjerenjima svih interesnih grupa i svih zaduženih za njihovu realizaciju.[22] Uz opće ciljeve na kojima treba raditi svaka organizacija, veliku ulogu igraju i marketinški ciljevi. Oni mogu biti direktni (veća prodaja), i indirektni (pozitivna svijest o proizvodu). Cilj marketinških aktivnosti je oduprijeti se konkurenciji te ostvariti dugoročan odnos sa kupcima vlastitih proizvoda ili usluga, a kako bi se to ostvarilo potrebno je stalno raditi na kvaliteti proizvoda ili usluga koje se nude. Također je bitna i cijena jer često o njoj ovisi hoće li kupac kupiti određeni proizvod ili uslugu odnosno ukupna procjena „vrijednosti za novac“.[23]

[20] Ibid, str. 86-90.
[21] Oberman Peterka, S.; prema web izvoru: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/MKTG_Stratesko_P2_misija_vizija_ciljevi.pdf, [05.08.2016.]
[22] Buble M., Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000., op.cit., str. 96-102.
[23] Dračić, I., prema web izvoru: http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf, [10.09.2016.]

2.3.2. IZBOR CILJNOG SEGMENTA I POZICIONIRANJE

Obzirom na SWOT, viziju, misiju te ciljeve organizacija odabire razinu segmentacije, odnosno pristup izboru i prilagođavanju ciljnog tržišta.

Na svakom tržištu se nalaze različiti kupci koji imaju drugačije želje, razinu dohotka, kupovnu praksu i sl. te svi oni imaju jedinstvene potrebe koje se pri segmentaciji tržišta definiraju. Pozicioniranje na tržištu se odnosi na stavljanje proizvoda u jasnu sliku u odnosu na konkurentne proizvode. Kako bi se kvalitetno izvršilo zadovoljenje kupčevih želja bilo bi dobro usmjeriti organizaciju na rad s kupcima koji su slični ili imaju slične potrebe.[24]

Mnoge su varijable za segmentaciju tržišta no osnovne skupine varijabli su: zemljopisna pripadnost, demografska obilježja stanovništva, psihografske osobine i način ponašanja u kupnji i/ili potrošnji.

Pet ključnih djelotvornih kriterija segmentacije u analizi su:

- **Mjerljivost** što znači mogućnost mjerenja kuppovne moći i veličine.
- **Značajnost** tj. segmentaciju što veće skupine kupaca kako bi se ostvarila što veća profitabilnost.
- **Dostupnost** koja se odnosi na profitabilno usluživanje
- **Različitost** koja omogućava različito odgovaranje na različite segmente.
- **Operativnost** koja služi uspostavi programa koji uslužuju segmente.[25]

Za varijable segmentacije tržišta imamo nekoliko vrsta marketinga:[26]

Masovni marketing se odnosi na masovnu proizvodnju, distribuciju i promidžbu homogenog proizvoda prema svim potrošačima. Postoji ogromno tržište sa malim troškovima i na takav način i sama cijena proizvoda može biti niža. U današnje vrijeme teško je primjeniti masovni marketing jer tržišta postaju različita i jedan proizvod ne može privući toliki broj različitih kupaca.

[24] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 391-395.
[25] Kotler, Keller, Martinović, Upravljanje marketingom: Uključuje slučajeve iz poslovanja u Hrvatskoj regiji, 14. izdanje, Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i management, 2014. :op.cit., str.231-232.
[26] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 391-395.

Segmentirani/diferencirani marketing je drugačiji i tu je jasno da su svi kupci različiti te se prilagođavaju ponude za što bolje ostvarenje potreba. Zna se što klijent želi i koristi te mu se nudi proizvod za koji se zna da će zadovoljiti njegovu potrebu. Bolja je preciznost i lakša je sama prilagodba proizvoda kupcu.

Marketing niše je koncentriran na određene grupe unutar tržišnih segmenata. Sama riječ niša je uže definirana grupa koja ima različite karakteristike. U takvim slučajevima konkurencija nije velika. Organizacija ostvaruje svoju profitabilnost prodajom proizvoda specifičnim grupama ljudi gdje su oni često spremni platiti veću cijenu za posebnu vrstu proizvoda.

Postoji i **mikromarketing** u kojem je proizvod napravljen za određenu vrstu kupaca i određenu zemljopisnu lokaciju.

Lokalni marketing zadovoljava potrebe lokalnih grupa kupaca ali samim time stvaraju se i nedostaci jer se smanjuje ekonomija obujma. U svakom gradu je proizvod različit pa automatski rastu troškovi a i može se narušiti cjelokupna poruka proizvoda.

Individualni marketing oblikuje proizvod prema individualnom kupcu. To je vrsta prilagođenog marketinga gdje se potrebe ljudi zadovoljavaju pojedinačno.

Kako bi se organizacija pozicionirala potrebno je definirati marketinški miks kroz koji se postiže ostvarivanje konkurentskih predosti, kao i samo utvrđivanje kakve one zapravo moraju biti. U odnosu na konkurentsku prednost radi se na pozicioniranju unutar ciljnog segmenta. Organizacija može raditi na jačanju trenutne pozicije, repozicioniranju, ili kreiranju nove pozicije. [27]

2.3.3. DEFINIRANJE MARKETINŠKOG MIKSA

Marketinški miks se sastoji od više različitih elemenata pomoću kojih organizacija postiže svoje ciljeve te djeluje na ciljnom tržištu na kojem se pozicionirala kako bi zadovolja potrebe i želje svojih kupaca na najbolji mogući način. Sa aspekta organizacije sastoji se od 4P, a sa aspekta kupca 4C.

Njihove temeljne varijable su:

[27] Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015., Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr

Slika 4. Marketinški miks

4P (S aspekta organizacije)	**4C** (S aspekta kupca)
Proizvod/Usluga (***Product***)	Potrebe kupca (***Customer***)
Cijena (***Price***)	Trošak zadovoljenja potrebe (***Cost***)
Distribucija/Lokacija (***Place***)	Dostupnost (***Convenience***)
Promocija (***Promotin***)	Komunikacija (***Communication***)

Izvor: Dragnić, D.,(2014) Materijali sa predavanja kolegija Marketing projekata, 2014./2015., EFST, Split

2.3.3.1. PROIZVOD

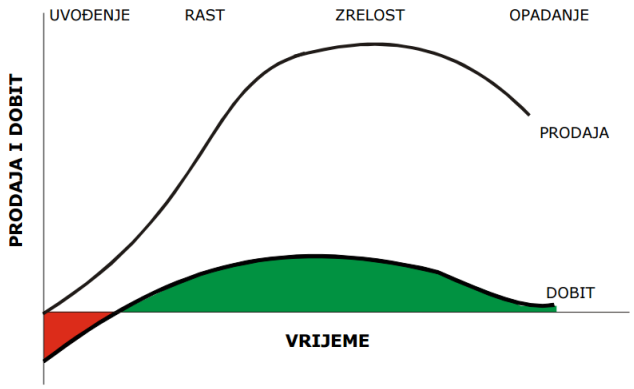
Proizvod je finalni rezultat određene proizvodne djelatnosti koji svojim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu. Možemo ga podijeliti na **potrošna** i **trajna** dobra. Potrošna dobra se troše odmah ili nakon par upotrebi a trajna dobra se koriste duži vremenski period. Također, prema vrsti potrošača koji koriste proizvod postoje proizvodi **krajnje potrošnje** (namijenjeni osobnoj potrošnji) te proizvodi **poslovne potrošnje** (namijenjeni daljnjoj obradi ili proizvodnji nekog drugog proizvoda). Svaki proizvod ima svoja tržišna svojstva. To su: kvaliteta (oblik, sastav, boja, funkcionalnost), asortiman, prodajna cijena, estetika, ambalaža i pakiranje, opremanje (etiketa, sastav, rok uporabe, upute za održavanje), suvremenost, usluge potrošačima (informiranje i savjetovanje, održavanje, reklamacija, sva pitanja koja se moraju definirati u politici proizvoda-politika asortimana, politika suvremenosti i politika stadardizacije[28]) i jamstvo i servis.[29]

Proizvod prolazi kroz četiri faze životnog ciklusa i BCG matricu a to su:

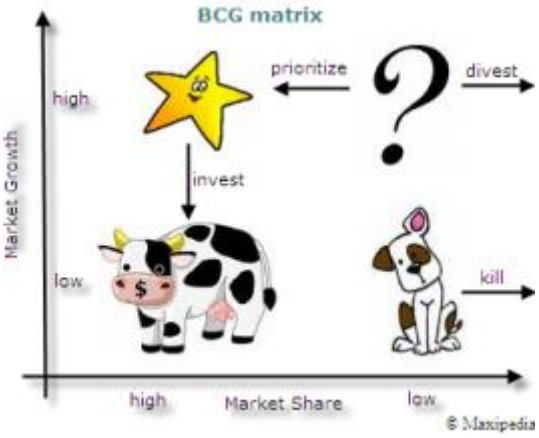
- ✓ Faza uvođenja → Kategorija upitnici
- ✓ Faza rasta → Kategorija zvijezde
- ✓ Faza zrelosti → Kategorija krave muzare
- ✓ Faza opadanja → Kategorija psi

[28] Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015, Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr
[29] Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za Marketing, Predavanja iz kolegija Marketing; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf, [10.10.2016.]

Slika 5. Životni ciklus proizvoda



Slika 6. BCG matrica



Izvor slika 5: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf

Izvor slika 6: http://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/

Uvođenjem proizvoda na tržište započinje faza uvođenja. U trenutku kada prodaja proizvoda ostvaruje dobit proizvod se nalazi u fazi rasta, a kad se stopa prodaje počne snižavati dolazi do faze zrelosti. Kada više nema potražnje za proizvodom te prodaja i profit opadnu dolazi do faze opadanja.[30] BCG matrica koristi se za procjenu isplativih i održivih i isplativih razina poslovnih jedinica ili proizvoda i usluga koje organizacija nudi. Ovisno o financijskim pokazateljima rasta industrije u kojima se pojedini proizvod nalazi te podatka koliki udio na tržištu zauzima proizvod, moguće je smjestiti ga u jedan od četiri kvadrata(zvijezda, pas, krava i upitnik).[31]

2.3.3.2. CIJENA

Cijena predstavlja vrijednosti izraz proizvoda i usluga na tržištu. Organizaciji je cijena novčani iznos pomoću kojeg će pokriva troškove i ostvaruje profit, a kupcu novčana vrijednost koju mora potrošiti da bi dobio određeni proizvod ili uslugu. Pri određivanju cijene uzimaju se u obzir unutarnji i vanjski čimbenici.

Unutar organizacije to su:[32]

[30] Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za Marketing, Predavanja iz kolegija Marketing; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf, [10.10.2016.]

[31] Jozić, I., Upravljanje biznisom, prema web izvoru: http://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/, [15.03.2017.]

[32] Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, Školska knjiga 2012., op. cit., str. 203-206.

- Troškovi → Ako organizacija želi ostvariti dobit neće prodavati proizvode ispod vlastitih troškova proizvodnje.
- Profitni ciljevi → Mora postojati balans između cilja kojeg organizacija želi ostvariti te cijene po kojoj će prodavati proizvod.
- Rast poduzeća → Za politiku rasta su potrebna veća financijska sredstva ali dolazi do određivanja niže razine cijena.

Izvan organizacije su to:[33]

- Konkurencija → Nudi iste ili slične proizvode po nižim cijenama i radi toga treba paziti na cjenovnu osjetljivost kupaca.
- Zakonodavstvo → Utječe na cijenu zakonskim aktima koji sprečavaju potencijalni rast cijene i štite kupce.
- Kupci → Utječu na oblikovanje cijena svojim stilom života i percepcijom o određenom proizvodu.
- Promjene na tržištu → Mijenjaju potražnju za određenim proizvodom i određuju cijenu proizvoda.
- Tehnologija → Utječe na kvalitetu i cijenu gotovog proizvoda.

Kombinacijom **tržišne** (prihvatljivost kupcu), **konkurentske** (pozicioniranje prema konkurenciji) i **troškovne** (utjecaj troškova) **metode** uvažavaju se tržišni, proizvodni i financijski strateški ciljevi ponuđača.[34]

Što se tiče aspekta politike cijena osim definiranja cijene proizvoda unutar asortimana definiraju se i različite pogodnosti, paketi, uvjeti plaćanja, rokovi plaćanja i njihova dinamika,osiguranje itd.).[35]

2.3.3.3. DISTRIBUCIJA

Distribucija[36] osigurava prostornu i vremensku dostupnost te način kojim se proizvod/usluga prenosi od proizvođača do potrošača. Zbog toga je distribucija istodobno kanal kojeg čine međusobno ovisni subjekti koji su uključeni u proces proizvodnje. To je potrebno napraviti na djelotvoran način uz

[33] Ibid.
[34] Ibid.
[35] Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015, Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr
[36] Renko, S., prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/TRG/6.nastavna%20cjelina.pdf [13.03.2017.]

minimaliziranje troškova i stvaranje usluge koja je prihvatljiva kupcu. Također, odlučuje se hoće li i u kojoj mjeri distribucija biti vlastita i/ili posrednička.

Oblici distribucije (strategije nastupa na tržištu) su intenzivna distribucija (mnogo posrednika), selektivna distribucija (više posrednika) i ekskluzivna distribucija (jedan ili nekoliko posrednika).

Izbor samih distribucijskih kanala ovisi o:[37]

- Ciljevima koji se žele ostvariti → Potrebna je brza dostupnost uz minimalne troškove.
- Karakteristikama proizvođača → Ako je u mogućnosti organizacija može koristiti direktnu distribuciju a ako nije može koristiti posrednike.
- Karakteristikama proizvoda → Odnosi se na kvalitetu, kvarljivost, količinu itd.
- Karakteristikama potrošača → Odnosi se na učestalost nabavljanja proizvoda, količinu i geografsku raspoređenost.
- Karakteristikama posrednika → ukoliko je tržište razvijeno postojat će veći broj posrednika.

2.3.3.4. PROMOCIJA

Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, uvjeravanje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imageu, idejama ili društvenoj uključenosti.[38]

Promotivni miks se sastoji od različitih elemenata i pri njegovom izboru prvo je potrebno odrediti ciljno tržište. Treba odrediti prirodu proizvoda te faze njegovog životnog ciklusa. Nakon toga slijedi izbor strategije guranja (*push*) ili strategije privlačenja (*pull*).[39]

[37] Ibid.
[38] Belch, G. E. i Belch, M. A.: Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective, Irwin McGraw Hill, Boston, 1998., str. 13
[39] Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za Marketing, Predavanja iz kolegija Marketing; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf, [10.10.2016.]

Slika 7. Elementi promotivnog miksa



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

Oglašavanje je oblik neosobne komunikacije organizacije u cilju informiranja kupca. Oglašavanje je plaćena komunikacija sa specifičnim ciljevima a u sam proces spada i odluka o proračunu, kreiranje poruke te izbor medija. Vrste oglašavanja su: oglašavanje proizvoda, institucionalno, pionirsko, konkurentno, komparativno, podsjećanje i kooperativno oglašavanje. **Direktini marketing** koristi jedan ili više medija na bilo kojoj lokaciji uz osobnu komunikaciju između stručnjaka i kupaca kako bi se uspostavili trenutni i mjerljivi odgovori. **Internet marketing** omogućuje kupcu lakši pristup informacijama o proizvodu i uslugama koje se nude. Promocija putem interneta nije dovoljno razvijena ali napreduje jer se preko interneta na lakši način mogu prikupiti informacije o tržištu i može se stvoriti imidž. **Unapređenje prodaje** se tiče stimulacija koje se koriste kako bi se potaklo kupca da kupi određeni proizvod. Najviše je u uporabi kada se lansira novi proizvod. Može se orijentirati prema potrošačima kao npr. davanje kupona ili prema posrednicima npr. organiziranjem sajma.[40] **Odnosi sa javnošću** kreiraju imidž proizvoda ili tvrtke neplaćenom komunikacijom sa unutrašnjim i vanjskim javnostima.[41] **Osobna prodaja** znači da se proizvodi nude izravno potencijalnim kupcima. Na taj način izaziva se njihova pažnja i može se prilagoditi njihovim potrebama, te se odmah dolazi do povratne informacije.[42]

[40] Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, Školska knjiga 2012. op. cit., str. 250.
[41] Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015, Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr
[42] Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, Školska knjiga 2012. op. cit., str. 250.

2.3.4. ORGANIZACIJSKI ASPEKT PLANIRANJA I PROVEDBE

Svaka organizacija ima svoj plan koji provodi na način za koji misli da će joj donijeti ostvarenje najvećeg profita. Kako bi to i napravila ona mora imati svoju organizacijsku strukturu, tj. povezanost među svim čimbenicima koji ju čine onim što je. U organizaciji je potrebna podjela dužnosti, prava i obveza te povezanost između autoriteta i odgovornosti. Da bi se plan organizacije zapravo i ostvario ona mora slijediti ciljeve koje je zacrtala a to radi kroz sustav unutarnjih veza i odnosa.[43]

Nakon što se napravi strateški plan organizacije zna se točno kakvim će se poslovima organizacija baviti te na kakav će način ostvariti svoje ciljeve. Strateški ciljevi se ostvaruju na različite načine i to često nije povećanje same prodaje. Radi toga je potrebno povezati sve poslovne jedinice u organizaciji kako bi zajedno mogle raditi na određivanju ciljeva. Rad u organizaciji je podijeljen na različite poslovne jedinice i marketing kao jedna od njih treba poslovati zajedno sa ostalima kako bi na najbolji mogući način mogli zadovoljiti potrebe svojih klijenata. Svaka poslovna jedinica u organizaciji je zadužena za neki dio poslovanja i njihovim surađivanjem radi se na zadovoljstvu klijenata.[44]

U današnjem marketinškom okruženju mnoge organizacije smatraju da treba najveću pozornost posvetiti klijentu. Menadžeri koji se bave proizvodom manje pozornosti posvećuju marki. Radi toga postoji *upravljanje vrijednosti klijenta*, što znači da nije bitan samo profit proizvoda nego i profitabilnost kupca. *Organizacija temeljena na upravljanju tržištem* ili *kupcima* je dobra za organizacije sa jednom prozvodnom linijom za različite tipove tržišta i kupce. [45]

Ukoliko marketinški menadžer osmisli neku vrstu proizvoda te način na koji ga želi prodati, on mora raditi i sa ostalim zaposlenicima organizacije jer jedino zajedno mogu ispostaviti svoj proizvod. Također, proizvod je potrebno zapravo dizajnirati, isfinancirati te proizvesti a to se radi sa ostalim inženjerima. Menadžeri uvijek moraju komunicirati sa ljudima izvan tvrtke jer moraju isplanirati promociju i publicitet. Da bi se marketing dobro proveo organizacija mora imati funkcionirajući sustav rada u kojem se radi na aktivnostima za njenu strategiju. Svi zaposlenici moraju imati vještine i znanja koja su im potrebna za kvalitetan rad u organizaciji te ostvarivanje njenih ciljeva. Jedan od

[43] Dabić, M., prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf, [14.03.2017.]
[44] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 67.
[45] Ibid, str. 73.

bitnih faktora je i motivacija zaposlenika. Motivacija je bitna za poslovanje organizacije jer utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka. Motivacijom se zaposlenici potiču na rad, u njima se zadovoljavaju određene potrebe te oni postaju zadovoljniji i efikasniji.[46]

Da bi se marketing mogao provesti potrebno je povezati mnogo različitih elemenata koji svi zajedno moraju podupirati marketinšku strategiju.

Postoje različite vrste kontrole marketinga i to su kontrola godišnjeg plana (kotrolom se postižu ciljevi zacrtani godišnjim planom), kontrola profitabilnosti (kontrola proizvoda, kupaca, određenih segmenata itd.), kontrola učinkovitosti (kontrolira se učinkovitost oglašavanja, unapređenja prodaje i prodajnih snaga) i strateška kontrola (kontrola marketinške učinkovitosti tvrtke i marketinških ciljeva te revizija marketinga).[47]

2.4. SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG I JAVNOG SEKTORA

Iako je marketing nastao u profitnom sektoru, bitan je i u neprofitnom i javnom sektoru. Neprofitni marketing omogućuje ovom sektoru drugačiju vrstu ciljeva koji su nematerijalni, te organizacijama omogućuje jaču povezanost sa društvom i uspješnije rezultate.

Jedna od ključnih razlika između profitnih i neprofitnih institucija je u neopipljivim/teško mjerljivim rezultatima neprofitnih institucija. Njihov učinak se teško mjeri a u profitnim institucijama to nije slučaj zato što sami rezultat određuje organizacijsku uspješnost odnosno ostvareni profit. Rezultat neprofitne organizacije odgovara na pitanja kao što su pitanja potrebe, promjena i osobna pitanja. Učinkovitost se ne mjeri brojkama i rezultat organizacije nije u njoj samoj već u promjeni koja se dogodi van nje.[48]

[46] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006., op.cit., str. 74-75.
[47] Paliga, M., prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20015.pdf, [05.04.2017.]
[48] Pavičić, J.(2001) , Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: Teorijska razrada, Ekonomski pregled, Zagreb

Slika 8. Razlike profitih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	PROFITNE	NEPROFITNE
POLAZIŠE	*Profit*	*Opće javno dobro/ Služenje javnosti*
USMJERENOST	*Potrošaču*	*Pojedincu/Građaninu*
KONCEPT	*Ekonomski*	*Socijalni*
ARENA DJELOVANJA	*Tržište*	*Društvo*
REZULTATI	*Ekonomski/Mjerljivi/Kvantitativni*	*Društveni/Nemjerljivi/Kvalitativni*

Izvor: Predavanja iz kolegija "Marketing", Katedra za marketing, Ekonomski fakultet Zagreb, http://web.efzg.hr/dok/OIM//Menad%C5%BEment%20neprofitnih%20organizacija.pdf,

Javni sektor se bavi aktivnostima države i državnih subjekata koji joj pripadaju. Institucionalne jedinice koje djeluju pod javnim sektorom pružaju dobra i usluge stanovnicima. U javnom sektoru djeluju javna društva koja se dijele na profitna i neprofitna.[49] Neprofitne organizacije su sve organizacije kojima je osnovni cilj pružiti uslugu društvu na neprofitnoj razini. Neprofitna organizacija ne postoji da bi ostvarila profit, i to nije njena misija. Što se tiče misije kod neprofitnih organizacija ona je uglavnom služenje javnosti. Prodaja proizvoda i usluga nisu jedini, a vrlo rijetki i glavni način financiranja neprofitnih organizacija. One se financiraju iz drugih izvora a to mogu biti članarine, donacije, proračuni, sredstva osnivača itd. Kada država i tržište nisu sposobni ispuniti ciljeve društva tada se osniva neprofitna organizacija, kako bi ljudi u društvu mogli imati dobru kvalitetu života te da bi se ona poboljšala. One moraju poslovati pozitivno, efektivno i efikasno i na temelju toga dobivaju svoj novac. Kao i svakoj drugoj poslovnoj organizaciji, novac im je potreban kako bi mogle funkcionirati i poslovati, te pomagati društvu na određen način. Ciljevi neprofitnih organizacija su: altruistički, kvalitativni, dugoročni, nematerijalni, orijentirani prema ljudima i nenovčani.

Neprofitne organizacije se klasificiraju prema ciljanoj skupini korisnika i prema djelatnosti te se mogu podijeliti na sljedeće skupine:[50]

- ✓ Kultura i rekreacija
- ✓ Obrazovanje i istraživanje

[49] Prema web izvoru: www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/00A1.%20JAVNI%20SEKTOR%20lf.ppt, [14.12.2016.]
[50] Pavičić, J.(2001) , Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: Teorijska razrada, Ekonomski pregled, Zagreb

- ✓ Zdravstvo
- ✓ Socijalne usluge
- ✓ Okoliš
- ✓ Razvoj i stanovanje
- ✓ Pravo, zagovaranje, i politika
- ✓ Religija
- ✓ Međunarodne aktivnosti
- ✓ Filantropsko posjedovanje i promoviranje volonterstva
- ✓ Poslovne i strukovne udruge, sindikati

Obzirom na oblik, neprofitne se organizacije prema Meleru mogu klasificirati na:[51]

- ✓ **Ustanove** (odgoj i obrazovanje, znanost, kultura, informiranje, sport, tjelesna kultura, tehnička kultura, skrb o djeci, zdravstvo, socijalna skrb, skrb o invalidima i dr. ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti)
- ✓ **Udruge** (zaštita ljudskih prava, ekološke, humanitarne, informacijske, kulturne, nacionalne, pronatalitetne, prosvjetne, socijalne, strukovne, sportske, tehničke, zdravstvene, znanstvene)
- ✓ **Zaklade** (imovina kao pravna osoba) i fundacije (sredstva na raspolaganju pojedincima- Nobelova fundacija)

S obzirom na specifičnost i marketing u neprofitnim organizacijama **neprofitni marketing** možemo definirati kao sve one aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi različiti od onih koji su uobičajeni. Postoji različiti dionici (korisnici, kupci, donari, volonteri, javnost) i sve dionike je potrebno segmentirati, izabrati ciljeve i prilagoditi im se djelovanjem (4P). Potrebno je zadovoljiti određenu ciljnu skupinu te spojiti organizaciju sa njenim okružjem i omogućiti kvalitetno funkcioniranje organizacije. Osnovna svrha nije ostvariti dobit već ostvariti javni interes omogućavanjem uspješnog rada organizacije. Neprofitnom marketingu je u cilju ostvariti misiju učinkovito alocirajući svoje resurse kroz stvaranje određenih standarda a i uz suglasnost stakeholdera kada se definiraju ciljevi organizacije, ustanove, ili zaklade. Neprofitni marketing je usmjeren na: ciljanu skupinu/korisnike, donatore, volontere i javnost.

U neprofitnim organizacijama važno je koristiti marketing kako bi se na što bolji način mogla ostvariti misija i vizija poduzeća te kako bi se na što bolji način moglo pristupiti problemima sa

[51] Meler, M, (2003) Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek

kojima se društvo svakodnevno suočava. Društveni marketing se orijentira na ponašanje u društvu te njegovu promjenu kako bi se moglo utjecati na cjelokuupno društvo ili određenu ciljnu skupinu. Potrebno je izazvati određeno društveno ponašanje. Društveni marketing zapravo želi ostvariti određene promjene koje se tiču strategije nositelja aktivnosti. Javna okupljanja, peticije i promocije su sve marketinške aktivnosti kojima se na određeni način utječe na skupinu ili na pojedinca. Kada bi svi članovi društva sudjelovali mogle bi se ostvariti određene promjene.[52]

Kada pričamo o trendovima neprofitnog marketinga pojavljuje se nekoliko čimbenika koji utječu na njegov rast i razvitak. Prvi je **porast privatizacije.** Privatni sektor raste jer se očekuje da će se ostvariti veća učinkovitost rada te rastu ulaganja između privatnih i vladinih organizacija. Također, **tradicionalna potpora neprofitnim organizacijama se smanjuje.** Marketing ovdje ima bitnu ulogu jer tradicionalni izvori financiranja kao što su vladine i privatne donacije više nisu dovoljne. Neprofitne organizacije moraju naći nove oblike potpore. Isto tako, dolazi do **porasta volonterstva.** Broj volontera u svijetu svakodnevno raste. Svakim danom je sve više ljudi koji su spremni pomoći drugima, a često ni to nije dovoljno da bi zadovoljilo sve potrebe.[53]

Dakle, svaka država ima javni sektor pri kojem djeluju javna društva. Osnivanja neprofitnih organizacija pomažu razvitku društva. Kako bi neprofitne organizacije uspješnije funkcionirale te kako bi ispunile svoje ciljeve i ostvarile javni interes služi neprofitni marketing koji spaja neprofitnu organizaciju korisnicima, pomagačima, ulagateljima itd.

[52] Šimić Leko, M., prema web izvoru: http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja_2013.pdf, [18.02.2017.]
[53] Pavičić, J.(2001) , Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: Teorijska razrada, Ekonomski pregled,, Zagreb

3. POSLOVNI SLUČAJ - MARKETING PLAN RAZVOJA USTANOVE DES

Svrha rada jest ustanoviti mogućnosti poboljšanja poslovanja DES-a i to u onom dijelu u kojem on obavlja komercijalne djelatnosti odnosno proizvodi za tržište. Potrebno je ponuditi marketing plan za dio komercijalnog poslovanja Ustanove kojeg čine Tiskara, Kartonaža, Fleksografija i Sitotisak. Kako bi se izradio dobar plan potrebno je napraviti analizu stanja tj. okruženja Ustanove i elemenata koji su imali i trenutno imaju utjecaj na njen rad, a nakon toga analizu unutarnjeg okruženja tj. analizu opreme, proizvoda, ljudi, cijena, kupaca, distribucije, promocije itd. kako bi se dobio uvid u način i kvalitetu poslovanja Ustanove.

3.1. OPĆI PODACI I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA DES-A

DES[54] ("defektni sluhom") je osnovan 1949. kao Poduzeće za zapošljavanje invalida DES Split. Zaposlenih je bilo 20 i to su bile uglavnom gluhe osobe ili osobe sa problemom sluha, koje su radile u dva proizvodna pogona. DES je osnovao Republički odbor Saveza gluhih Republike Hrvatske. U 1956. počeli su se baviti i djelatnošću profesionalne rehabilitacije. 1974. godine poduzeće je zapošljavalo 277 radnika te se nalazilo na 13 lokacija te uz odluku o izgradnji nove zgrade od 1987. godine posluje na sadašnjoj lokaciji. Od 2003. godine poduzeće je preoblikovano u Ustanovu punog naziva **Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom**.

Osnivači: Grad Split (65%) i Splitsko-dalmatinska županija (35%)

Svrha poslovanja: Osnovna svrha poslovanja Ustanove je radna i socijalna integracija osoba s invaliditetom, koja se dnevno provodi u proizvodnim radnim jedinicama (Tiskara, Kartonaža, Fleksografija, Konfekcija, Sitotisak, Prehrana), pripadajućim službama (Računovodstveno financijska, Opća, pravna i kadrovska, Komercijalna, Tehnička), RJ Rehabilitacija i Uredu ravnatelja, u kojima zajedno rade osobe s invaliditetom i ostali radnici.

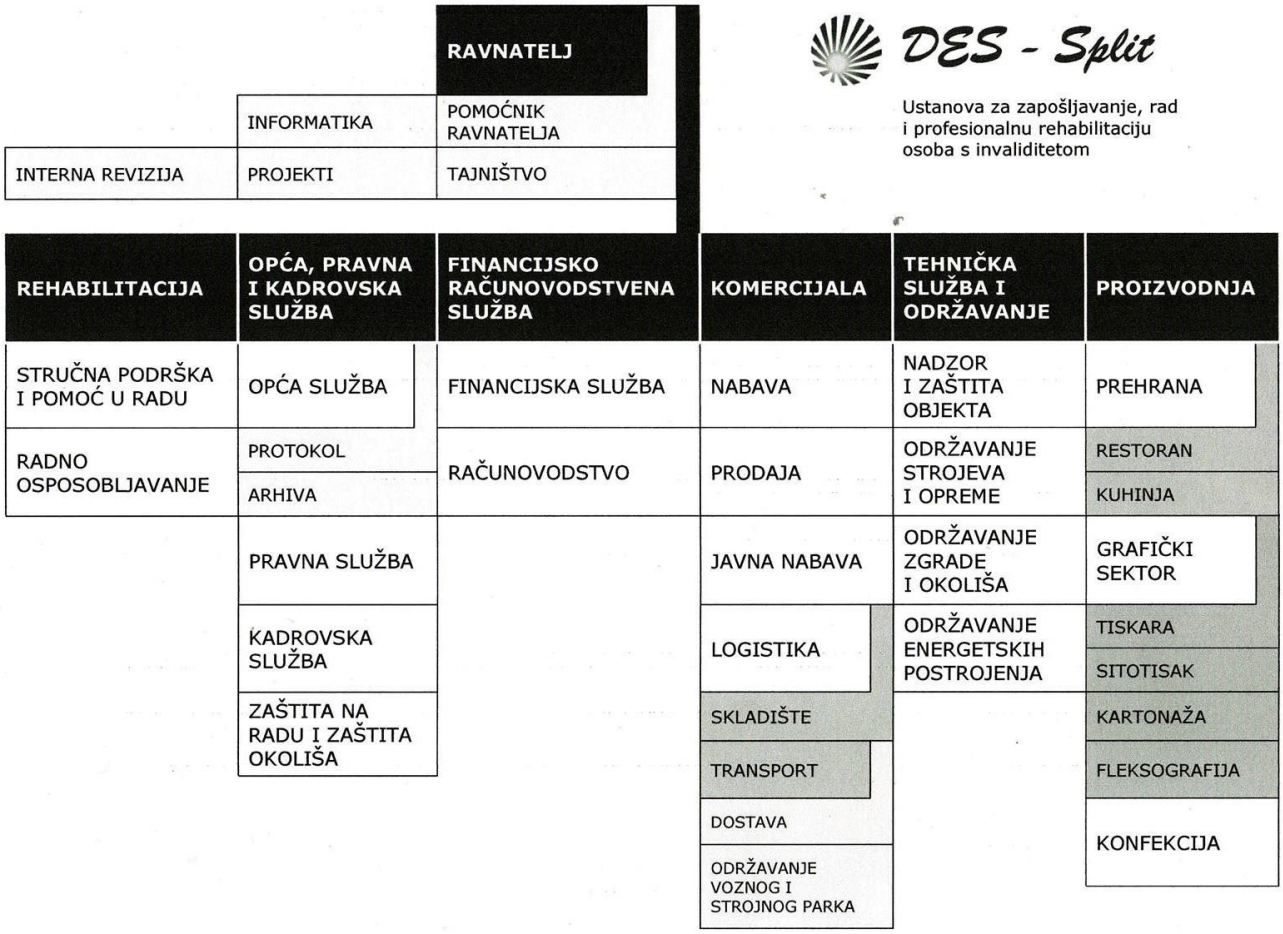
Misija/Vizija: Strateško usmjerenje Ustanove DES je dugoročno opredijeljenje prema vlastitim proizvodnim potencijalima i stvaranje afirmativne slike o njihovim proizvodima kao općoj

[54] Web izvor: http://des.hr/, [20.11.2016.]

društvenoj vrijednosti čijom kupnjom se ostvaruju preduvjeti za očuvanje zaposlenosti osoba s invaliditetom.

Tijela Ustanove: Ravnatelj i Upravno vijeće

Slika 9. Organizacijska shema



Izvor: DES-Split, Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba sa invaliditetom; Organizacijska shema; Prosinac 2015.

Zaposlenici: 211 radnika (od čega je preko 50% osoba sa invaliditetom)

Ljudski resursi su u DES-u najbitniji. Nekad je potrebno uzeti osobu sa invaliditetom jer treba izvršiti misiju a ne jer je ta osoba kompatibilna za posao. U DES-u uvijek mora biti 51% zaposlenih osoba sa invaliditetom inače to više nije zaštitna radionica. Potrebna je velika motivacija. Uvijek treba razumijeti osobe sa invaliditetom te često postoje ljudi koji imaju loš trenutak. To se sve mora uzeti u obzir kada se planiraju rokovi. U kartonaži radi najviše mentalno oboljelih, i ukoliko jedna

osoba ima loš dan sve osobe će imati loš dan. Osobe sa ivaliditetom se nastoje obučiti da budu funkcionalne u proizvodom procesu, te se svima uvijek daje ista šansa.

Slika 10. Pregled radnika po radnim jedinicama na dan 01.03.2016.

RADNA JEDINICA	ŽENE	MUŠK.	OSI	OSTALI	PRIZNATO STANJE NA DAN 31.12.2014. I NAKNADNO UPISANI OSI U OČEVIDNIK	OSI NA ZAŠTITNIM RADNIM MJESTIMA	STUPANJ STRUČNOG OBRAZOVANJA								% OSI	Udio službe / RJ u ukupnom broju djelatnika
							VII	VI	V	IV	III	II		I		
							VSS	VŠS	VKV	SSS	KV	NSS	PKV	NKV	UKUPNO:	
URED RAVNATELJA	3	3		6			3	1		2					6	0%	3%
FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVENA SLUŽBA	8		3	5	3	3	1	1		5	1				8	38%	4%
OPĆA PRAVNA I KADROVSKA SLUŽBA*	6	4	4	6	4	3	1	2		6		1			10	40%	5%
TEHNIČKA SLUŽBA I ODRŽAVANJE *	4	9	9	4	9	9	1	1		5	1	2	3		13	69%	6%
REHABILITACIJA	4		1	3	1	1	3	1							4	25%	2%
KOMERCIJALA*	6	16	8	14	8	8	4	5		8	2	1	2		22	36%	10%
RJ PREHRANA	8	10	11	7	11	9			1	10	4	3			18	61%	8%
RJ KONFEKCIJA	44	4	26	22	26	24		3		16	20	3	4	2	48	54%	23%
GRAFIČKI SEKTOR	29	54	56	27	56	55	3	7	1	24	17	15	13	3	83	67%	39%
Ruk. graf. Sekt.		1		1				1							1		
RJ KARTONAŽA	16	19	30	5	30	30		1		5	4	13	11	1	35	86%	17%
RJ FLEKSOGRAFIJA	0	6	6	-	6	6		1		0	3		1	1	6	100%	3%
RJ TISKARA	11	19	12	18	12	12	2	3	1	15	6	2		1	30	40%	14%
RJ SITOTISAK	2	9	8	3	8	7	1	1		4	4		1		11	73%	5%
UKUPNO:	112	100	118	94	118	112	16	21	2	76	45	25	22	5	212		
	53%	47%	56%	44%	56%	53%	8%	10%	1%	36%	21%	12%	10%	2%			

Udio broja radnika proizvodnih radnih jedinica u ukupnom broju radnika 149 70%

LEGENDA:

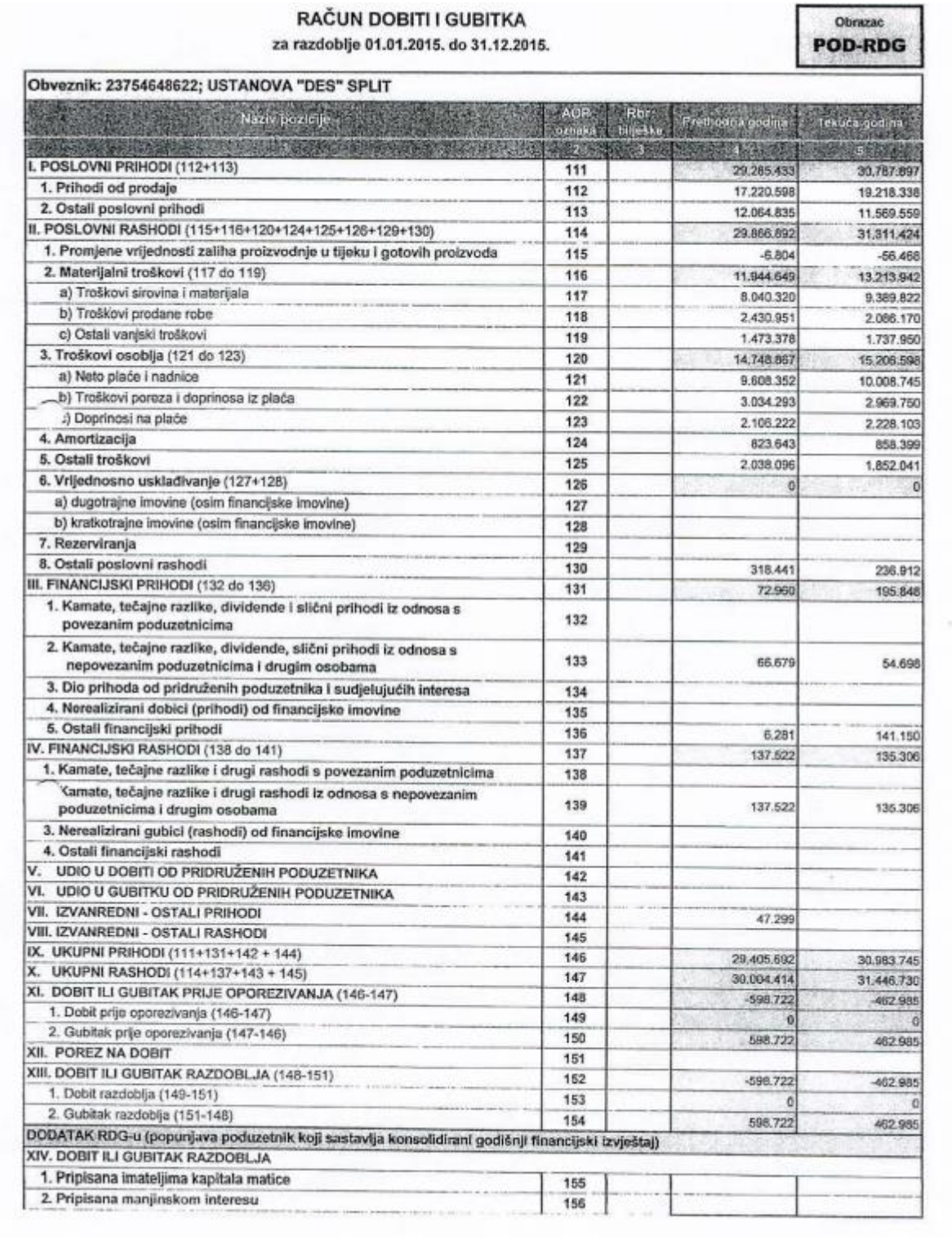
1. OPĆA PRAVNA I KADROVSKA SLUŽBA: Opća služba (protokol, arhiva), pravna služba, kadrovska služba, zaštita na radu i zaštita okoliša
2. KOMERCIJALA: Nabava, prodaja, javna nabava, logistika (skladište, transport, dostava, održavanje voznog i strojnog parka)
3. TEHNIČKA SLUŽBA I ODRŽAVANJE: nadzor i zaštita objekta, održavanje strojeva i opreme, održavanje zgrade i okoliša, održavanje energetskih postrojenja

Izvor: DES-Split, Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba sa invaliditetom

Način financiranja: prodajom vlastitih proizvoda i usluga, te sufinanciranje od strane osnivača (grad Split i Splitsko-dalmatinska županija) i države; DES zadnjih godina ostvaruje gubitak (u 2015. godini prema računu dobiti i gubitka ostvaren je gubitak u iznosu od 462.985 kuna, a bilanca na dan 31.12.2015. god. pokazala je zbroj aktive odnosno pasive u iznosu od 44.859.012 kn.) [55]

[55] Izvješće o poslovanju Ustanove za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom "DES~, Split za 2015. godinu., Gradsko vijeće grada Splita file:///C:/Users/Balov/Downloads/Izvjesce%20o%20poslovanju%20Ustanove%20DES%20%20za%202015..pdf, [20.03.2016.]

Slika 11. Račun dobiti i gubitka



RAČUN DOBITI I GUBITKA
za razdoblje 01.01.2015. do 31.12.2015.

Obrazac **POD-RDG**

Obveznik: 23754648622; USTANOVA "DES" SPLIT

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
	2	3	4	5
I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)	111		29.265.433	30.787.897
1. Prihodi od prodaje	112		17.220.598	19.218.338
2. Ostali poslovni prihodi	113		12.064.835	11.569.559
II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)	114		29.866.692	31.311.424
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115		-6.804	-56.468
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116		11.944.649	13.213.942
a) Troškovi sirovina i materijala	117		8.040.320	9.389.822
b) Troškovi prodane robe	118		2.430.951	2.066.170
c) Ostali vanjski troškovi	119		1.473.378	1.737.950
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120		14.748.867	15.206.598
a) Neto plaće i nadnice	121		9.608.352	10.008.745
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122		3.034.293	2.969.750
c) Doprinosi na plaće	123		2.106.222	2.228.103
4. Amortizacija	124		823.643	858.399
5. Ostali troškovi	125		2.038.096	1.852.041
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126		0	0
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127			
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128			
7. Rezerviranja	129			
8. Ostali poslovni rashodi	130		318.441	236.912
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)	131		72.960	195.848
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	132			
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	133		66.679	54.698
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134			
4. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	135			
5. Ostali financijski prihodi	136		6.281	141.150
IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)	137		137.522	135.306
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138			
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	139		137.522	135.306
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140			
4. Ostali financijski rashodi	141			
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	142			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	143			
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	144		47.299	
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	145			
IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	146		29.405.692	30.983.745
X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	147		30.004.414	31.446.730
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	148		-598.722	-462.985
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149		0	0
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150		598.722	462.985
XII. POREZ NA DOBIT	151			
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152		-598.722	-462.985
1. Dobit razdoblja (149-151)	153		0	0
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154		598.722	462.985
DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA				
1. Pripisana imateljima kapitala matice	155			
2. Pripisana manjinskom interesu	156			

Izvor: Izvješće o poslovanju Ustanove za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom "DES~, Split za 2015. godinu., Gradsko vijeće grada Splita file:///C:/Users/Balov/Downloads/Izvjesce%20o%20poslovanju%20Ustanove%20DES%20%20za%202015..pdf,

3.2. ANALIZA STANJA (OKRUŽENJA)

3.2.1. ANALIZA VANJSKOG MAKROOKRUŽENJA

Političko-pravni elementi koji najvećim dijelom reguliraju rad Ustanove su: Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 157/13), Zakon o izmjenama i dopunama zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 152/14), Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom (Narodne novine br. 64/01), Zakon o suzbijanju diskriminacije (Narodne novine br. 85/08), Pravilnik o utvrđivanju kvote zapošljavanja osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 44/2014), Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 44/14) i Pravilnik o poticaju zapošljavanja osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 44/14).

Prema članku 8.[56] Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom poslodavci koji zapošljavaju najmanje 20 radnika, osim stranih diplomatskih i konzularnih predstavništava, integrativnih radionica i zaštitnih radionica, dužni su zaposliti, na primjerenom radnom mjestu prema vlastitom odabiru, u primjerenim radnim uvjetima, određeni broj osoba s invaliditetom, ovisno o ukupnom broju zaposlenih radnika i djelatnosti koju obavljaju. Kvota iz stavka 1. ovoga članka može biti različita, ali ne može biti manja od 2% niti veća od 6% od ukupnog broja zaposlenih radnika kod poslodavca koji je obveznik kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom. U slučaju da izračun kvote iz stavka 2. ovoga članka ne predstavlja cijeli broj, vrijednosti do 0,5% zaokružuju se na manji broj, a vrijednosti iznad 0,5% uključujući i 0,5% zaokružuju se na veći broj. U ispunjavanje obveze kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom ubrajaju se zaposlene osobe s invaliditetom, učenici s teškoćama u razvoju i studenti s invaliditetom na praksi kod poslodavca, rehabilitanti na praksi kod poslodavca, studenti s invaliditetom zaposleni temeljem ugovora o djelu redovitog studenta, osobe s invaliditetom na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa te osobe s invaliditetom čije redovno obrazovanje poslodavac stipendira. U ispunjavanje obveze kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom ubraja se i sklapanje ugovora o poslovnoj suradnji s osobom s invaliditetom koja se samozapošljava. Poslodavci koji nemaju obvezu kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom iz stavka 1. ovoga članka, a imaju zaposlene osobe s invaliditetom, kao i poslodavci koji zapošljavaju više osoba s invaliditetom od propisane kvote iz stavka 2. ovoga članka, mogu ostvariti novčanu nagradu. Prema članku 10.[57] istog

[56] http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_157_3292.html
[57] Ibid.

Zakona osnovica za obračun novčane naknade jest umnožak broja osoba s invaliditetom koje je obveznik bio dužan zaposliti i iznosa minimalne plaće za razdoblje na koje se obveza odnosi, a visina naknade obračunava se po stopi od 30 %. Prema članku 29.[58] poslodavac koji zapošljava osobu sa invaliditetom može ostvariti pravo na poreznu olakšicu.

Također, tim je Zakonom regulirano to što se naknada plaće za vrijeme profesionalne rehabilitacije isplaćuje i za vrijeme čekanja na nju, za vrijeme trajanja, i za vrijeme čekanja zaposlenja nakon završene profesionalne rehabilitacije. Ta naknada je u visini invalidske mirovine.

U Hrvatskoj postoji Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom[59] pomoću kojega se prikupljaju i štite podaci o osobama sa invaliditetom. Podaci ovog Registra se prikupljaju iz Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje; Ministarstva obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti; Socijalne skrbi; Prosvjete; Zdravstva i Ministarstva mora, prometa, turizma i razvitka.

U Hrvatskoj postoji i Zakon o suzbijanju diskriminacije[60] koji onemogućuje stavljanje osoba sa invaliditetom u nepovoljni položaj, uključujući i osobe koje su povezane rodbinskim ili osobnim vezama sa osobama s invaliditetom. Problemi i tužbe se najčešće javljaju u sustavu obrazovanja. Sa osobama sa invaliditetom se dolazi do propusta jer imaju potrebe koje su specifične. One se odnose na uvjete rada, pristup radnom mjestu, korištenje javnih resursa itd. Svi propusti prijavljuju se Uredu pravobraniteljice za osobe sa invaliditetom. Ured pravobraniteljice za osobe sa invaliditetom odgovara na pitanja samog suzbijanja diskriminacije kao i zapošljavanja, zdravstvene i socijalne zaštite, mirovinskog osiguranja, obrazovanja itd. Raspoređene po županijama, postoje različite udruge osoba s invaliditetom koje se bore za svoja prava.

Ekonomski elementi koji su utjecali na rad ustanove DES su negativna kretanja BDP-a te općenito kriza, odnosno posljedice koje su utjecale na cijelu državu. Unatoč tome DES se održao jer je javna ustanova sufinancirana od grada i države, iako je iznos tog sufinanciranja smanjen. Bilo tko ko proizvodi proizvode za poslovne kupce se susreće sa problemom propadanja i nestajanja organizacija, pa tako i DES. Prema financijskim rezultatima gospodarstva Splitsko-dalmatinske

[58] Prema web izvoru: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_157_3292.html, [20.03.2016.]
[59] Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_07_64_1049.html, [15.03.2017.]
[60] Web izvor: https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije, [15.03.2017.]

županije[61] gospodarske aktivnosti se najviše povećavaju u turizmu te u tom području Splitsko-dalmatinska županija konstantno ostvaruje rast. Financijska struktura gospodarstva i brzina obrtaja kapitala stvaraju probleme u međusobnom plaćanju te blokiranim računima gospodarskih subjekata te radi toga često dolazi do povećanja insolventnosti. Broj registriranih ustanova, tijela, udruga i organizacija svakodnevno raste (2012. godine ih je bilo 6119, 2013. godine 6433, a 2014. godine 6703). Proizvodnja pada i postavlja se pitanje kome se proizvodi koje DES nudi zapravo mogu prodavati.

Socio - demografski elementi uzimaju u obzir problem invalidnosti koji je puno veći nego što se misli. Kako bi se uopće moglo doći do preventivnih mjera ili napraviti bilo kakav program koji bi mogao pomoći osobama sa invaliditetom potrebno je znati koliko ih postoji. Prema posljednjem Izvješću o osobama s invaliditetom u Republici Hrvatskoj utvrđeno je da je na datum 14.03.2016. broj osoba sa invaliditetom koji živi u Hrvatskoj 511094, što čini 11,9 % ukupnog stanovništva Hrvatske. 49 % njih, u dobi od 16-64 godina je u radno aktivnoj dobi.[62] Prema očevidniku zaposlenih i samozaposlenih osoba s invaliditetom koji vodi Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje u 2015. godini bilo ukupno 11.822, odnosno 15.86% više nego u 2014. godini. No, usprkos povećanju broja osoba s invaliditetom koje su zaposlene, ukupan broj osoba s invaliditetom u radno aktivnoj dobi koje su zaposlene manji je od 5%.[63] Pozitivna kretanja u tom području se mogu vidjeti radi njihovog samoorganiziranja, samopomoći, borbe za poboljšanje uvjeta itd. Prema Uredu državne uprave u Splitsko-dalmatinskoj županiji[64] na početku 2016. godine u Splitsko-dalmatinskoj županiji broj registriranih udruga iznosio je 4706. Od ukupnog broja udruga koje su se registrirale njih 1908 uskladilo ih je u skladu sa Zakonom o udrugama. Najzastupljenije su sportske djelatnosti dok ih u socijalnoj djelatnosti ima 255 a ljudskim pravima 137. Specifičnim pitanjima invaliditeta na području Splita bave se razne udruge a najznačajnije su: Udruga Anđeli (Udruga roditelja za djecu najteže tjelesne invalide i djecu sa teškoćama u razvoju)[65], Udruga Lastavice (Udruga građana i pravnih osoba koje rade na kvaliteti življenja, stanovanja i osamostaljenja osoba sa intelektualnim teškoćama, te djece i mladeži bez roditeljske skrbi)[66], Udruga PINO (Udruga za pomoć u prijevozu

[61] Prema web izvoru: file:///C:/Users/Balov/Downloads/8.Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20stanju%20u%20gospodarstvu%20Splitsko-dalmatinske%20%C5%BEupanije%20za%202014.pdf, [20.03.2017.]
[62] Web izvor: http://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2016/04/Invalidi_2016.pdf, [01.03.2017.]
[63] Web izvor: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/diskriminacija-osoba-s-invaliditetom-u-republici-hrvatskoj, [01.03.2017.]
[64] Web izvor: http://www.udu-sdz.hr/dokumenti/obavijesti/Statistika%20Udruge%202015.pdf, [01.03.2017.]
[65] Web izvor: http://www.andjeli.hr/hr/, [01.03.2017.]
[66] Web izvor: http://www.lastavice.hr/o-nama.php?lang=HR, [01.03.2017.]

invalidnim i nemoćnim osobama)[67], Udruga invalida rada grada Splita (dio Hrvatskog Saveza Udruge Invalida Rada), Udruga osoba sa invaliditetom Split itd. Također postoji i Mreža udruga osoba sa invaliditetom Dalmacije koja je smještena u Splitu te ima misiju poboljšanja prava osoba sa invaliditetom. Radi na njihovim pravima te poboljšanju njihovih mogućnosti u svakodnevnom životu koji ih okružuje.[68]

Tehnološki i ekološki elementi se tiču grafičke industrije s kojom je ustanova DES povezana obzirom na svoju proizvodnju. Bez grafičke industrije ne mogu se zamisliti mnoge djelatnosti: školama su potrebne knjige, državama zastave, radnicima odjeća, ambalažama slike itd. Grafička industrija je raznovrsna te raste uz ostala ljudska dostignuća kao npr. strojarstvo ili dizajn. U Hrvatskoj je 1999. nakladnička i tiskarska djelatnost obuhvaćala 5,41% ukupne industrijske proizvodnje te je zaposlila 12 139 radnika i ostvarila prihod od 4288 milijuna kuna. Proizvodnja i preradba papira činila je 3,31% industrijske proizvodnje sa 5811 radnika i prihodom u iznosu od 2050 milijuna kuna. Što se tiče grafičkih je proizvoda u godini 2000. proizvedeno najviše novina i časopisa (61 410 t), zatim obrazaca i trgovačkih knjiga (7129 t), agitacijskog i reklamnoga materijala (4945 t), knjiga i brošura (3061 t), tiskanog omotnoga papira (1581 t) i ostalih tiskanih proizvoda (2584 t). Dolaskom recesije u 2008. godini smanjuje se rad izdavačkih kuća i novina te se udio grafičke industrije u ukupnoj industriji smanjio, no i dalje zauzima značajan udio od 8,93% te zauzima 6,81% udjela zaposlenih u ukupnoj prerađivačkoj industriji.[69] U Godišnjem izvještaju industrijske proizvodnje za 2015. godinu[70] Državnog zavoda za statistiku prikazana je ukupna industrijska proizvodnja, prodaja i izvoz. U 2014. godini proizvedeno je 5 921 948 kg vreća i vrećica sa širinom dna ≥ 40 cm od papira, kartona, celulozne vate ili mreže celuloznih vlakana; 10 962 488 kg vreća i vrećica od papira, kartona, celulozne vate ili mreže celuloznih vlakana (isključujući one sa širinom dna ≥ 40 cm); 123 994 885 kg kutija, spremnika, omota i sličnih ambalaža od valovitog papira ili kartona; 12 720 000 kg složivih kutija, spremnika i omota od nevalovitog papira ili kartona; 799 093 kg kutija za spise, ladica za spise, kutija za spremanje i sličnih proizvoda, od papira ili kartona, za uporabu u uredima, trgovini i slično; 584 127 kg ostale ambalaže za pakiranje (uključujući omote za gramofonske ploče), 3 647 764 kg kuverti od papira ili kartona, 325 821 kg uveza za knjige, fascikli i mapa za spise (isključujući korice za knjige) od papira ili kartona; 3 006 230 kg samoljepljivih tiskanih etiketa od papira ili kartona. Tiskano je 166 177 834 kom novina,

[67] Web izvor: http://www.poslovna.hr/lite/udruga-pino-split/599361/subjekti.aspx, [01.03.2017.]
[68] Web izvor: http://www.muosid.hr/tabid/142/Default.aspx, [01.03.2017.]
[69] Web izvor: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=23031, [01.02.2017.]
[70] Web izvor: http://www.dzs.hr/, [01.02.2017.]

časopisa i ostalih periodičnih publikacija koje izlaze najmanje četiri puta tjedno te 116 729 885 kom knjiga, brošura, listova i sličnih tiskani materijala (isključujući u pojedinačnim listovima).

Tehnologija i tehnološka dostignuća se konstantno razvijaju i potrebno ih je pratiti te ulagati u novu opremu kako bi modernizirali svoju proizvodnju. Karton je u odnosu na ostale materijale (staklo, drvo, plastika,…) sa 45% udjela najprisutniji od svih materijala od kojih se izrađuje sveukupna ambalaža. Njegove prednosti su višestruke, a nekoliko najznačajnijih su lakoća (prilikom transporta i manipulacije), otpornost (na udarce, vanjski i unutarnji pritisak, pritisak na plohe i uglove), složivost (96% valovitog kartona je složivo, pa zauzima vrlo malo prostora kod transporta ili skladištenja), ekonomičnost, čistoća, sigurnost, reklama i propaganda (mogućnost direktnog tiska na karton). Također, u smislu zaštite okoliša karton je razgradiv, održiv, reciklirajući pakirni materijal.

Dodatni tehnološki aspekt je pitanje rješavanja dostupnosti. Uz sve zakone, civilizacijsko napredovanje i udruge, i dalje je problem fizička dostupnost velikog broja objekata te prijevoznih sredstava (autobus, vlak i sl.). U izvješću Pravobraniteljice za osobe s invaliditetom o provedbi UN-ove konvencije o pravima osoba sa invaliditetom u Hrvatskoj[71] iz 2014. godine predstavlja se problem nemogućnosti ulaska u javne prostore radi njihove nepristupačnosti, nemogućnost samostalnog korištenja određenih sadržaja radi toga što nema prevoditelja za znakovni jezik, slijepima također nisu svi sadržaji pristupačni itd. Osobe sa invaliditetom se tako stavljaju u nepovoljan položaj jer ne mogu koristiti sadržaje kojima bi trebali imati pristup. Na takav način nastaje diskriminacija jer im se onemogućavaju prava, pristupi i usluge. Postoji i Pravilnik o osiguranju pristupačnosti građevina osobama s invaliditetom i smanjene pokretljivosti (Narodne novine br. 151/05)[72], no njega se ne poštuje koliko bi trebalo, i u slučajevima kada jest uglavnom se radi o bankama.

Cijela proizvodnja ima specifičan **ekološki** aspekt radi sirovina koje koristi te proces proizvodnje i finalni proizvod podliježu standardima okoliša, recikliranju, pravilnom odlaganju otpada itd.

[71] Pravobraniteljica za osobe sa invaliditetom, Paralelno izvješće o provedbi UN-ove konvencije o pravima osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj prigodom pregleda inicijalnog izvješća Vlade RH pred UN-ovim Odborom za prava osoba s invaliditetom, Zagreb, srpanj 2014.
[72] Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_12_151_2947.html, [13.02.2017.]

3.2.2. ANALIZA VANJSKOG MIKROOKRUŽENJA

Dobavljači pružajući svoje resurse omogućuju DES-u da proizvede svoje proizvode. Bez njih nije moguća proizvodnja ni prodaja. Ključni elementi DES-ove proizvodnje su sirovine, energenti te oprema. Sirovine (papir, karton, boje itd.) se mogu nabavljati na hrvatskom tržištu ili uvozom, no većinom se radi o hrvatskom tržištu. Glavni energenti su struja i voda, te su DES-u uvijek osigurani i dostupni. Distribuciju električne energije osigurava „HEP ODS d.o.o Elektrodalmacija Split“, a vodu „Vodovod i kanalizacija d.o.o. Split“. Oprema se u DES-u sastoji od različitih strojeva i tehnologije koji se trenutno u dobrom stanju te iskorišteni do maksimuma. Iako se dio opreme može nabavljati na od hrvatskih proizvođača, propadanjem metalne/strojne industrije pri nabavi se potrebno okrenuti uvozu.

Kupci su bitan segment u poslovanju jer pridonose opstanku organizacije. DES posluje s različitim tipom kupaca ovisno o proizvodu koji se potražuje. Prema izvješću o stanju u gospodarstvu Splitsko – dalmatinske županije iz 2014. godine[73] trgovina na veliko i malo imala je 20,75 % ukupnog udjela djelatnosti u Splitsko – dalmatinskoj županiji, što je najviši postotak te godine. Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane također su pri vrhu sa 9,64 % ukupnog udjela djelatnosti, kao i ostale uslužne djelatnosti sa 10,47 %. Umjetnost, zabava i rekreacija imale su udio od 4,82 %. Ove informacije su bitne zato što su mnogobrojni kupci DES-ovih proizvoda iz navedenih djelatnosti.

Za slučaj **tiskare** kupci mogu biti sljedeći: trgovina (maloprodaja, veleprodaja), turizam (hoteli, hosteli, apartmani, putničke agencije), jedinice lokalne samouprave tj. općine i gradovi, kulturno-umjetnička događanja, organizatori vjenčanja, fizičke osobe i privatne tvrkte. **Kartonaža** u ustanovi DES izrađuje najviše transportnu ambalažu, a po potrebi i komercijalnu za potrebe industrije, javnih službi i ustanova. Kupci dolaze iz različitih djelatnosti, a najveći broj kupaca je iz prehrambene, kozmetičke, farmaceutske, obućarske, galanterijske i automobilske industrije. **Fleksografija** se najviše koristi u trgovini hranom i prehrambenoj industriji, a proizvode mogu kupiti i fizičke osobe. **Sitotisak** nudi proizvode idealne za turističke djelatnosti, ugostitelje, trgovce maloprodaje i veleprodaje, jedinice lokalne samouprave/javne ustanove, organizacije raznih festivala, fizičke osobe i privatne tvrtke.

[73] Web izvor: file:///C:/Users/Balov/Downloads/8.Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20stanju%20u%20gospodarstvu%20Splitsko-dalmatinske%20%C5%BEupanije%20za%202014%20(1).pdf, [19.03.2017.]

Konkurenciju DES-u čine sve organizacije koje se bave prodajom prozvoda koji su isti ili slični DES-ovima. Ona utječe na DES svojim cijenama jer na temelju nje DES određuje svoje cijene te se time pozicionira na tržištu. Konkurencija postoji za cijeli grafički sektor i rasprostranjena je po Hrvatskoj i šire.

U **tisku** DES-a u Splitu konkurenciju čine „Fortuna Digital", „Obris d.o.o.", „Bing grafika j.d.o.o.", „Grafotext", „MID export-import d.o.o." te poprilličan broj tiskara rasprostranjenih po Hrvatskoj. **Kartonažom** se u Hrvatskoj najbliže DES-u bavi „Adriakarton d.o.o.", a zatim u ostatku Hrvatske „Mecc d.o.o.", „Čvorak d.o.o.", „Ekograf d.o.o.", „Ekolibri d.o.o." i još nekoliko organizacija rasprostranjenih po Hrvatskoj. Organizacije koje se također bave **fleksografijom** u Hrvatskoj su „Muraplast d.o.o.", „Brenntag Hrvatska", „Breza", „Evoco d.o.o.", „Reklampak d.o.o. za proizvodnju ambalaže i trgovinu", „Sato d.o.o." te „Tiskara Reprint". Ostale najbliže su većinom koncentrirane u Srbiji i nekoliko njih u Sloveniji. **Sitotiskom** se u Splitu bavi „Obris d.o.o." i „Šest d.o.o." a u ostatku Hrvatske organizacije kao što su „Offset NP GTO tisak", „Aka d.o.o.", „Amanita d.o.o.", „Bubiart", „Čarobni tim d.o.o.", „Ceh d.o.o.", „Cibugraf" itd.

3.2.3. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA

3.2.3.1. PROIZVODNI ASORTIMAN – PROIZVODI I KAPACITETI

Tiskara[74] je u mogućnosti izraditi široku paletu tiskanih proizvoda kao što su: katalozi, prospekti, časopisi, knjige, monografije, fascikle, blokovi, tiskanice, kuverte, posjetnice, pozivnice, naljepnice i etikete. DES je dobio sredstva za opremu tiskare preko novca iz Zavoda u koji su tvrtke koje ne zapošljavaju osobe sa invaliditetom morale uplaćivati naknadu. Dio tih sredstava otišao je zaštitnim radionicama. U ostalim pogonima očekuje se pogon cilindra (koji se planira dobiti kroz idući natječaj) i nakon toga kartonaža.

Tiskara se raspolože jednobojnim Heidelberg strojevima formata B1 (100 x 70 cm), B2 (70 x 50 cm), B3 (50 x 35 cm), te dvobojnim Roland strojem formata B2. Kontrola tiska se vrši denzitometrom, uređajem pomoću kojeg se nanos obojenja drži unutar dozvoljenih odstupanja propisanih za pojedinu tiskovnu podlogu (ofsetni papiri, mat premazni papiri, sjajno premazni papiri i sl.) Dorada je opremljena strojem za savijanje araka (B1 format), strojem za šivanje žicom, strojem za šivanje koncem, binderom (stroj za meki uvez), dva brzorezača, više strojeva za perforiranje i biganje, strojem za zaobljavanje hrpta, strojem za žljebljenje tvrdo uvezanih knjiga. Za štancanje, biganje,

[74] Web izvor: http://des.hr/, [11.11.2016.]

perforiranje i numeraciju posjeduju Heidelberg cilindar form. 77 x 57 cm, kao i Heidelberg zaklopni stroj formata 35 x 25 cm.

Asortiman proizvoda u **kartonaži** je širok, no baza je valoviti karton i ljepenka i svi proizvodi koji se mogu iz tih materijala izraditi: kutije za vino, pizzu, krafne, različite prehrambene proizvode, posteljinu, cipele, suvenire; mape; fascikle; arhivska ambalaža; registratori; podlošci i trake. Većina osoba s invaliditetom radi na doradnim (ljepljenje, savijanje, sortiranje, slaganje...). Kartonaža je grana grafičke industrije koja se bavi proizvodnjom ambalaže od kartona i temelj ovog proizvodnog programa su kartonske kutije.
Strojni asortiman se sastoji od kružnih škara, brzorezača, slotera sa dvobojnim fleksoagregatom, dvije zaklopne i mostne štance i ljepilice. Velika većina doradnog dijela proizvodnje se odvija ručno uz nekoliko manjih ručnih alata i strojeva.

DES tehnologiju **fleksografije** koristi za izradu papirnatih vrećica i omotnih papira svih dimenzija.
Fleksografija (anilinski tisak) je grafička tehnologija koja u svom temelju ima elastičnu, odnosno gumenu „fleksibilnu“ tiskovnu formu pogodnu za tisak na lošijim, hrapavijim i tiskovnim podlogama manje gramature. Tisak se vrši iz role koja se ponovno namata ili, dodatnim doradnim strojevima, odmah konfekcionira u razne vrste vrećica. Prednost ove tehnologije je ta da, uz veliku elastičnost tiskovne forme, uz minimalni pritisak postižu velike količine otisaka. Tehnološki asortiman ove radne jedinice sačinjavaju dva stroja marke „Manzoni“ sa trobojnim tiskovnim agregatima. Tisak ide iz role, a uključivanjem on-line dodatnih doradnih strojeva dobivaju se gotove konfekcionirane papirnate vrećice za raznu primjenu. Na strojevima se može tiskati papirnati materijal raspona gramature od 40 – 90 g/m^2, kao i širina role od 40 do 80 cm. Brzina stroja ovisi od vrsti, širini i kvaliteti materijala, kao i kvaliteti i pokrivenosti tiskovne površine tiskom. Prosječna brzina ova dva fleksorotaciona stroja sa konfekcijski gotovim proizvodima je oko 80 kg/h. Uz ova dva temeljna u asortimanu strojeva ima i stroj za rezanje papira iz role u arak maksimalne dimenzije B1 (100 x 70 cm), na kojeg se, također mogu priključiti trobojni fleksoagregati čime se dobija mogućnost izrade omotnih papira s tiskom u željenom formatu. Brzina rezanja ovog stroja je oko 1000 araka/h B1 formata.

Tehnologijama **sitotiska** DES se koristi za: tisak na tekstilnim materijalima pri izradi radnih odijela, posteljine, ugostiteljskog programa, majica, šalova, torbi itd. te tisak proizvoda velikih formata (širine do 3,2 metra) na materijalima kao što su transparenti, tende, reklame, zastave, naljepnice, Jumbo plakati itd.

Sitotisak je tiskovni postupak kod kojega je nositelj tiskovne forme fino sito (najlonska ili svilena mrežica određene gustoće) napeto na drveni ili metalni okvir. Takva temeljna sitotiskarska forma ostavlja slobodnim (otvorenim) sve one dijelove sita koji trebaju da propuštaju boju, a zatvara sve one dijelove koji na otisku treba da ostaju bez boje. Otiskivanje se vrši pomoću gumenog noža (rakela) kojim se boja provlači preko sita i prolazi gdje je tiskovna forma (sito) otvorena prenoseći boju na tiskovnu podlogu. U sklopu ovog pogona je i digitalni tiskarski stroj.

3.2.3.2. ZAJEDNIČKI ELEMENTI POSLOVNE POLITIKE

Što se tiče **dobavljača** DES posluje na standardnom hrvatskom tržištu, uz iste probleme sa kojima se suočavaju i ostale hrvatske tvrtke. Samo jedan dio proizvoda dolazi iz uvoza. Postoje količinski rabati, rabati na promet, ili ako se ostvari određeni prihod godišnji rabat. O cijenama se pregovara samo kada postoji veća količina proizvoda. Uvijek se nastoji imati više izvora. Ukoliko je proizvod loš, on se neće plasirati na tržište. Ukoliko se primjeti da bi mogao biti nekvalitetan on se mijenja, i traži se drugi dobavljač, jer kupac uvijek mora biti zadovoljan. Skladišta u koja se stavljaju proizvodi su dovoljno velika za njih, a proizvodi su posloženi horizontalno. U slučaju potrebe, može se napraviti još mjesta slažući proizvode vertikalno. Postoje minimalne zalihe određenih materijala, ali ne i ostalog. Na ostale materijale se čeka određeni period vremena.

98% svojih proizvoda DES proizvodi za **poznatog kupca.** U ostatak spadaju kutije za selidbu te se rijetki proizvodi drže na skladištu. Istražuje se tko mogu biti potencijalni kupci na način da ih se zove, kuca na vrata, šalju se novogodišnji katalozi potencijalnim kupcima. Dio proizvoda je gotov a ostatak se radi na njega (kalendar, bilješke). Šalju se informativne ponude. Najbolji rezultat se dobija kada se ostvari osobni kontakt sa kupcima te razgovorom oči u oči i zato se organiziraju osobni sastanci. Kupci se zovu osobno i nalazi se sa njima jer se drugačije ne može dogovoriti proizvod. Dok posao nije uhodan i kupac ne zna kakav je uzorak proizvoda koji mu treba to im se mora odnijeti. Ka nekima se ide, a neki dolaze na vrata. S nekim kupcima se radi jednogodišnji ugovor a sa nekima se posluje samo kada oni nazovu, kada im neko preporuči DES. Kako bi se održali odnosi sa kupcima prate se ciklusi i u studenom se obrađuju svi sa novogodišnjim programom. U rujnu i listopadu se osluškuje što kome treba. Kada je puno posla ne zove se nikoga a kada nema nikoga pokušava se smisliti kako i koga zvati. Kupci koji su se dugo pokušavali osvojiti su tek sada pristali, kad su vidjeli korist. Svi su imali averziju radi toga što u DES-u radi osobe sa invaliditetom ali nakon odrađenog posla bili su zadovoljni. Geografski se proizvodi DES-a prodaju od Zadra, do Knina i Dubrovnika,a rjeđe se posluje na sjevernom tržištu. Postoji više od pedeset javnih i privatnih kupaca

sa kojima DES posluje. Javni kupci uključuju samu Splitsko - dalmatinsku županiju, gradove poput Splita, Kaštela, Trogira itd. Također rade i sa fakutetima, muzejima, bolnicama, turističkim zajednicama, kazalištem, ljekarnama, zavodima... Neki od privatnih kupaca su "Tommy", "Konzum", "Bobis", "Ribola", "Babić", "Lth metalni lijev" itd. Sa novim Zakonom o zapošljenju osoba sa invaliditetom dobar dio poduzetnika se okreće. U tvrtki koja ima preko 20 zaposlenih 3% od toga moraju biti osobe sa invaliditetom. Ako ih tvrtka ne zaposli, ona plaća penale. Minimalna plaća iznosi 3120 kuna od čega su doprinosi 936 i to iznosi 30 %. Toliko se plaća za svaku osobu sa invaliditetom koju tvrtka nije zaposlila. Međutim, ukoliko tvrtka nema zaposlene osobe sa invaliditetom ona može u DES-u kupiti proizvode za 3120 kuna (svi iznosi su bez poreza). Ukoliko to napravi, ne mora platiti državi 936 kuna. Potrebno je sklopiti ugovor na godinu ili više dana. Sve tvtke u Hrvatskoj sa 20 i više zaposlenih mogu sklopiti ovaj ugovor, a on počinje vrijediti od prvog dana idućeg mjeseca nakon što je sklopljen ugovor. Tada je proizvod potrebno kupiti i platiti.

Marketinška orijentacija je slabo razvijena. Iako se iznos sufinanciranja smanjuje postoji mentalitet "zaštićenog". Iako se pokušava doći do potencijalnih kupaca, to se ne radi dovoljno kvalitetno kako bi kupci odmah znali i prepoznali da je DES ustanova s kojom je najisplativije poslovati. Kupci više zovu njih nego oni kupce.

Što se tiče **cijene** proizvoda, jedinstven cjenik ne postoji. DES je ustanova koja proizvodi isključivo na zahtjev kupca. DES na tržištu posluje isto kao i bilo koji drugi ponuditelj proizvoda. Cijena se oblikuje nakon što se dobije upit od kupca i na temelju onoga što on želi cijena se računa u proizvodnji. Uzimaju se u obzir sirovine, materijali, rad stroja i rad ruku. Cijena se oblikuje po vrsti proizvoda te se u proizvodnja dijeli na inicijalne troškove. Što je veća naklada niža je jedinična cijena proizvoda. Taj izračun daje cijenu koštanja gotovog proizvoda. Što je veći broj proizvoda niža je cijena. Ako se stroj podesi na npr. 5000 kutija fiksni trošak je niži i samim time veća je zarada. To je jedan od glavnih razloga zašto ne postoji cjenik te se radi na zahtjev kupca. Na temelju njegovog zahtjeva radi se i šalje ponuda kupcu. Kada kupac želi određeni proizvod on ima više ponuda te na temelju toga mora odlučiti koju ponudu će prihvatiti. Traži se cijena, kvaliteta, i rok isporuke. Što proizvod sadrži više specifikacija to mu je i veća cijena. To se odnosi na dodatne boje, brojeve na papirima, rupice i sl. Cijena proizvoda je više manje jednaka kao i u konkurencije. Ona se eventualno može povećati radi novog Zakona o zapošljenju osoba sa invaliditetom te više uloženog rada i truda, ali dalje razlika u odnosu na konkurenciju nije velika. Ovaj Zakon omogućuje DES-u dizanje cijena svojih proizvoda, ali u isto vrijeme se mora i boriti sa činjenicom da je država nakon dolaska ovog Zakona smanjila svoje subvencije prema njima. DES ponekad radi i akcije kao npr. poklon program za 2016. godinu prikazan u Prilogu 1.

Distribucija u DES-u je vlastita tj. direktna (B2B) što znači da oni sami prodaju svoje proizvode kupcima. Komercijalist drži glavni kontakt sa kupcem, predočuje planove, razlike u cijeni, uključuje se u pregovore, kontrolira svu prodaju i supotpisnik je svih ugovora dok je ravnatelj glavni potpisnik svih ugovora. Rok isporuke i kvaliteta proizvoda su nešto na što se uvijek pazi. Rok isporuke se ugovara sa kupcem. Ukoliko postoji mogućnost da proizvod neće biti ispostavljen na vrijeme tada se ugovor ni ne sklapa, a ako postoji određeni događaj za koji je kupcu potreban proizvod, on sklapa ugovor sa DES-om te se dostava obavlja na vrijeme, ili ranije. Definiranje roka se prilagođava trenutno raspoloživim kapacitetima i mogućnostima. Dostava ovisi o količini. Dobar dio prenose sami ili dogovore da kupac to sam preuzme. Nastoje se izbjeći ti troškovi. Ukoliko je riječ o manjoj količini proizvoda naplaćuje se dostava a ako je veća dogovara se sa kupcem. Dodatne usluge su usluge dobijanja stručnog savjeta i na licu mjesta se mogu vidjeti uzorci i primjeri te se dobiti percepcija samog proizvoda. To se radi da bi se osvojilo kupca i da bi on bio zadovoljan.

Promocija je svedena na minimum. Sustav je jednim dijelom na proračunu pa je razumljivo da je teško ulagati u to područje jer svu promociju treba platiti. Postoji WEB stranica sa minimalnim opisom i bez WEB prodaje. Na internetu ne postoji gotovo ništa i sve je to daleko od prave promocije jer se o WEB prodaji niti ne razmišlja. Teško je jer proizvod treba dotaknuti, karton i ambalaža imaju svoj oblik i teksturu. Proizvod treba viditi i prespecifičan je da bi se to odredilo preko interneta. Kupca je potrebno upozoriti na mnogo detalja (npr. paziti da ne lomi knjigu). Problem sa stavljanjem proizvoda na internet je što u ovoj branši ne postoji cjenik. Grafičke firme ne mogu to napraviti jer se ne znaju kakav proizvod je potrebno izraditi i koliko će to koštati. Unatoč tome WEB stranica bi mogla biti bolja.

3.3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ POSLOVANJA

U slučaju DES-a kao što je ranije navedeno širok je spektar kupaca no trebao bi se za svakog od njih prilagoditi način prodaje. Prvenstveno je potrebno promijeniti pristup cijelom tržištu, kupcima te poslovanju općenito. Ovo bi se moglo ostvariti ukoliko se zaposli više osoba u odjel prodaje koji će onda moći posvetiti veću pažnju svim kupcima. Svaki ciljani segment kupaca ima različite potrebe i želje, a kako se ovdje radi o različitim segmentima potreban je proaktivan pristup zaposlenika koji će uspjeti ostvariti komunikaciju sa svim potencijalnim i postojećim kupcima i to će sigurno dovesti do ostvarenja boljih rezultata u organizaciji. Zaposlenici trebaju unaprijed tražiti potencijalne kupce i mogućnosti poslovanja s njima, nikako čekati na njihov poziv. U slučaju tiska i kartonaže treba

ciljati na turističke djelatnosti i ugostitelje, trgovce maloprodaje i veleprodaje, jedinice lokalne samouprave te fizičke osobe i privatne tvrtke. Kupci iz prehrambene industrije su idealni za fleksografiju i kartonažu, dok za nju dolaze u obzir još i kozmetička, farmaceutska, obućarska, galanterijska i automobilska industrija. Pri prodaji proizvoda trebalo bi raditi na principu direktnog pristupa i osobnog marketinga. Potrebno je uložiti vrijeme u pronalazak svih tvrtki sa kojima se želi i može raditi, ne samo u Splitsko-dalmatinskoj županiji već i šire. Svim tvrtkama treba poslati dopis ili pismo sa kratkim opisom proizvodnog asortimana DES-a. Ukoliko ne odgovore na njega u određenom roku potrebno ih zvati te pitati u čemu je problem i jesu li im potrebni, a ako nisu trenutno hoće li i kada. Ne smije se dopustiti čekanje na kupčev poziv već ih je potrebno sam doći do njega, predstaviti mu proizvod, te ga uvjeriti da je to ono što njemu treba. Samo tržište ne trpi loš proizvod i bez obzira na to što DES zapošljava ljude s invaliditetom uvijek se isporučuje kvalitetan proizvod jer kupac neće platiti za loš proizvod. Unatoč tome, u ljudima se ponekad stvara kriva percepcija radi činjenice da u DES-u rade OSI, iako je proizvod koji u konačnici izlazi iz radnje dobar što osigurava dobra i kvalitetna oprema koju DES posjeduje. Potrebno je u komunikaciji s kupcima staviti sliku/uvjerenje u kvalitetu (uzorcima, referencama itd.).

Problem sa cijenom je taj što je ona relativno jednaka kao i u konkurencije. Kako bi DES osigurao da cijena njegovog proizvoda privuče kupca više od konkurencije potrebno je iskoristiti zakonsku regulativu koja im ide u korist. Optimalna cijena bi se dobila izračunom cijene standardnog proizvoda te dodatnim zahtjevima za tisak, boju, količinu i vrstu, ovisno o tome tko je kupac (stalni kupac ili novi kupac), te iznosom naknade koju bi tvrtka morala platiti ukoliko ne izvrši zakonsku obvezu zapošljavanja invalida, umanjenu za određeni postotak ovisno o cijeni konkurencije. Potrebno je sa kupcima iskomunicirati prednost koju nudi kupnja njihovih proizvoda.

Vlastita distribucija u DES-u bi se u nekim slučajevima mogla i zamijeniti posredničkom. To se odnosi samo na dio asortimana sa kojim je to moguće npr. rad s papirnicom pri prodaju blokova, fascikli, kuverti i sl. S obzirom na činjenicu da dostava ovisi o količini bilo bi dobro kada bi se razmislilo o opciji da dostava postoji neovisno o količini, te da ne postoji situacija u kojoj se kupac mora pobrinuti da sam preuzme proizvod.

S obzirom na to da je DES nepoznat velikom broju ljudi mora se predstaviti ljudima i potencijalnim kupcima u Splitu i okolici. Za početak bi bilo dobro da to naprave preko radia (npr. „Radio Dalmacija“) i novina (npr. „Slobodna Dalmacija“) nakon čega se mogu i proširiti u tom području. Isto tako, WEB stranica je u radnoj verziji te ju treba obraditi i također predstaviti. Osim poboljšanje

verzije WEB stranice bilo bi dobro kad bi DES razmotrio web shop te omogućio narudžbu proizvoda preko interneta. Za razliku od konkurencije oni mogu besplatno koristiti specifičnu poziciju institucije te komunicirati s javnošću općenito, a time i kupcima. Publicitet se može ostvariti slikavanjem, reportažama, intervjuima itd. sa njihovim kupcima koji će DES predstaviti kao ustanovu koja proizvodi kvalitetan proizvod, a i prikazati će se njegova društena uloga.

Završno, sve navedeno se može promijeniti i primijeniti bez značajnih financijskih ulaganja, promjenom mentaliteta i proaktivnim i stručnim pristupom.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju teoretskog dijela rada može se zaključiti kako je marketing plan bitna komponenta svake organizacije kako bi mogla profitirati u daljnjem poslovanju. Postoje različite ljudske potrebe koje se zadovoljavaju na svojevrsne načine te se na tržištu nalazi velik broj proizvoda i usluga koje mu to mogu omogućiti. Kupac dolazi u situaciju u kojoj mora odlučiti koji proizvod želi i može kupiti, a kako bi organizacija bila sigurna da će se kupac odlučiti za njen proizvod, za početak je potrebno prvo razumjeti kupca te njegove potrebe i želje, analizom njegova ponašanja te načina potrošnje. Također je potrebno pratiti konkurentske proizvode kako bi se pratili trendovi na tržištu i izračunala optimalna cijena proizvoda. Organizacija se mora pozicinirati na tržištu te imati jasnu sliku o tome što i kome želi ponuditi. Mora početi od analize sebe, svoje misije, vizije i ciljeva na temelju kojih će sebi zagarantirati uspjeh a zaposlenima ulogu u organizaciji.

Svaka organizacija, bez obzira na to bila profitna ili neprofitna mora povezati organizaciju sa svojim okružjem. DES kao ustanova ne samo što mora ostvariti dobit, već se mora i pobrinuti da je ostvaren javni interes. DES-ov problem je u tome šta se previše oslanja na proračun i na državu. DES bi se trebao maknuti od politike te početi sam djelovati. Njima proračun na jedan način olakšava ali na drugi im je teže jer za njih rade osobe sa invaliditetom i onda se javlja problem dužine procesa proizvodnje, iako je činjenica da je gotovi proizvod kvalitetan proizvod. Činjenica da u DES-u rade osobe sa invaliditetom ne smije predstavljati problem, već treba biti iskorištena kao glavna snaga. Zakon o zapošljenju osoba sa invaliditetom je na strani DES-a te mu pruža priliku da digne cijenu proizvoda. Smanjivanje subvencija ne smije više predstavljati problem.

Analizom DES-a ustanovljene su pozitivne i negativne strane koje utječu na rad Ustanove. U Hrvatskoj postoji značajan broj osoba s invaliditetom koji još uvijek nisu integrirani u društvo kako bi trebali. Ne shvaća ih se ozbiljno, ne vjeruje se da su dovoljno dobri zaposlenici, i prije svega nije im omogućen pristup određenim lokacijama i transportnim sredstvima kako bi se uopće obrazovali i postali sposobni te aktivni na tržištu rada. Unatoč tome, postoje brojne udruge koje im pomažu i koje rade na poboljšanju uvjeta za život. Ustanova DES pomaže upravo njima, dokazujući da osobe s invaliditetom mogu biti korisne u društvu i mogu napraviti kvalitetan proizvod koji se može uspješno prodati na tržištu. Problem je u tome što DES-u to nije dovoljno, i što treba povećati svoju prodaju kako bi mogao ostvarivati profit. Iako postoji konkurencija, postoji i mnogo potencijalnih kupaca koji ili nisu svjesni da DES postoji, ili ne znaju što i kako se nudi.

Šteta je da postoji dobra oprema i kvalitetan proizvod a da se ne prodaju onoliko koliko bi mogli i trebali. Potrebna je bolja komunikacija s kupcima te proaktivniji pristup kako bi ih se uvjerilo u kvalitetu DES-ova proizvoda. Isto tako, potrebno je izračunati optimalnu cijenu proizvoda korištenjem Zakona koji je na DES-ovoj strani. Komuniciranjem s javnošću za DES će se zasigurno pročuti onoliko koliko zaslužuje, te će početi ostvarivati zaradu kako bi se osigurala budućnost Ustanove te najbitnije od svega, njenih zaposlenih.

POPIS SLIKA

Slika 1. Analiza tržišta, planiranje, provedba i kontrola.....4
Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila.....10
Slika 3. Ashridgeov model misije.....16
Slika 4. Marketinški miks.....20
Slika 5. Životni ciklus proizvoda.....21
Slika 6. BCG matrica.....21
Slika 7. Elementi promotivnog miksa.....24
Slika 8. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama.....27
Slika 9. Organizacijska shema.....31
Slika 10. Pregled radnika po radnim jedinicama na dan 01.03.2016.....32
Slika 11. Račun dobiti i gubitka.....33

LITERATURA

1. Belch, G. E. i Belch, M. A.: Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective, Irwin McGraw Hill, Boston, 1998.

2. Buble M..: Management, Split, Ekonomski fakultet, 2000.

3. Dabić, M., prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf, [14.03.2017.]

4. Dračić, I., prema web izvoru: http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf, [10.09.2016.]

5. Dragnić, D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014./2015, Ekonomski fakultet Split, www.efst.hr

6. Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za Marketing, Predavanja iz kolegija Marketing; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf, [10.10.2016.]

7. Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za Marketing, Predavanja iz kolegija Marketing; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf, [10.10.2016.]

8. Izvješće o poslovanju Ustanove za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom "DES~, Split za 2015. godinu., Gradsko vijeće grada Splita file:///C:/Users/Balov/Downloads/Izvjesce%20o%20poslovanju%20Ustanove%20DES%20%20za%202015..pdf, [20.03.2016.]

9. Jozić, I., Upravljanje biznisom, prema web izvoru: http://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/, [15.03.2017.]

10. Kotler, Keller, Martinović, Upravljanje marketingom: Uključuje slučajeve iz poslovanja u Hrvatskoj regiji, 14. izdanje, Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i management, 2014.

11. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Zagreb, 2006.

12. Meler, M, (2003) Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek

13. Oberman Peterka, S.; prema web izvoru: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/MKTG_Stratesko_P2_misija_vizija_ciljevi.pdf, [05.08.2016.]

14. Paliga, M.; prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Strate%C5%A1ko%20planiranje%20i%20proces%20upr%20markt%20-%20003.pdf, [21.07.2016.]

15. Paliga, M.; prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20006.pdf [25.07.2016.]
16. Paliga, M., prema web izvoru: http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20015.pdf, [05.04.2017.]
17. Pavičić, J.(2001) , Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: Teorijska razrada, Ekonomski pregled, Zagreb
18. Pravobraniteljica za osobe sa invaliditetom, Paralelno izvješće o provedbi UN-ove konvencije o pravima osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj prigodom pregleda inicijalnog izvješća Vlade RH pred UN-ovim Odborom za prava osoba s invaliditetom, Zagreb, srpanj 2014.
19. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, Školska knjiga 2012.
20. Renko, S., prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/TRG/6.nastavna%20cjelina.pdf [13.03.2017.]
21. Slišković, T.; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/Strate%C5%A1ki%20audit-2012.pdf, [01.08.2016.]
22. Šimić Leko, M., prema web izvoru: http://www.efos.unios.hr/neprofitni-marketing/wp-content/uploads/sites/237/2013/04/predavanja_2013.pdf, [18.02.2017.]
23. Tipurić, D.; prema web izvoru: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-3-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf, [02.08.2016.]
24. Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_157_3292.html
25. Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_157_3292.html, [20.03.2016.]
26. Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_07_64_1049.html, [15.03.2017.]
27. Web izvor: https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije, [15.03.2017.]
28. Web izvor: file:///C:/Users/Balov/Downloads/8.Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20stanju%20u%20gospodarstvu%20Splitsko-dalmatinske%20%C5%BEupanije%20za%202014.pdf, [20.03.2017.]
29. Web izvor: http://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2016/04/Invalidi_2016.pdf, [01.03.2017.]
30. Web izvor: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/diskriminacija-osoba-s-invaliditetom-u-republici-hrvatskoj, [01.03.2017.]
31. Web izvor: http://www.udu-sdz.hr/dokumenti/obavijesti/Statistika%20Udruge%202015.pdf, [01.03.2017.]
32. Web izvor: http://www.andjeli.hr/hr/, [01.03.2017.]
33. Web izvor: http://www.lastavice.hr/o-nama.php?lang=HR, [01.03.2017.]
34. Web izvor: http://www.poslovna.hr/lite/udruga-pino-split/599361/subjekti.aspx, [01.03.2017.]
35. Web izvor: http://www.muosid.hr/tabid/142/Default.aspx, [01.03.2017.]

36. Web izvor: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=23031, [01.02.2017.]
37. Web izvor: http://www.dzs.hr/, [01.02.2017.]
38. Web izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_12_151_2947.html, [13.02.2017.]
39. Web izvor: file:///C:/Users/Balov/Downloads/8.Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20stanju%20u%20gospodarstvu%20Splitsko-dalmatinske%20%C5%BEupanije%20za%202014%20(1).pdf, [19.03.2017.]
40. Web izvor: http://des.hr/, [11.11.2016.]
41. Web izvor: http://des.hr/, [20.11.2016.]
42. Web izvor: web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, [01.08.2016.]
43. Web izvor: www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/00A1.%20JAVNI%20SEKTOR%20lf.ppt, [14.12.2016.]

SAŽETAK

Kako bi se zadovoljile potrebe različitih dionika na tržištu mora ih se dobro poznavati te stvoriti bolju ponudu od konkurencije. Kako bi se to uspješno izvršilo definira se marketinška strategija potrebno ju je isplanirati, provesti i kontrolirati. Svaka organizacija koja posjeduje određene resurse i ima svoj cilj radi na strategiji koja će joj omogućiti najbolje rezultate, pritom pazeći na promjene na tržištu. Marketinšku strategiju definira i marketinški plan. Dobar plan se radi na temelju analize unutarnjeg i vanjskog okruženja. Marketinški plan određuje ciljeve organizacije te kako će se oni postići, kako će se osvojiti tržište te izraditi marketinški miks kojim će se onda pozicionirati na tržištu. Pozicioniranje proizvoda omogućuje mu stavljanje u jasnu sliku u odnosu na konkurenciju.

Strateškim planiranjem se osigurava organizaciji ostvarenje njenih ciljeva. Sama budućnost svake organizacije temelji se na ciljevima, te njenoj misiji i viziji koja ih određuje.

U ovom poslovnom slučaju izrađen je marketing plan za ustanovu DES, kojoj sama svrha nije samo ostvarenje profita, već i javnog interesa. DES ostvaruje svoju misiju radom na temelju određenih standarda, uz potporu korisnika, donatora i javnosti.

Ključne riječi: Marketinška strategija, Marketinški plan, Strateško planiranje

SUMMARY

In order to meet the needs of different stakeholders in the market they must be well acquainted with and create a better offer than the competition. In order to successfully execute the defined marketing strategy it is necessary to plan, implement and control. Each organization has certain resources and has a goal of developing a strategy that will allow the best results, while paying attention to changes in the market. Marketing strategy is also defined by a marketing plan. Good plan is made after to the analysis of the internal and external environment. Marketing plan defines the organization's goals and how they will be achieved, the way that they're going to win the market and develop a marketing mix that will then be positioned in the market. Positioning of a product allows him to be put in a clear picture over the competition.

Strategic planning is there to ensure that organization realizes it's goals. The very future of any organization is based on the objectives and its mission and vision that defines them.

This business case presents marketing plan for the establishment of DES, which very purpose is not only to maximize profit, but also the public interest. DES achieves its mission work on the basis of certain standards with the support of users, donors and the public.

Key words: Marketing strategy, Marketing plan, Strategic planning

PRILOZI

Prilog 1. Cjenik iz poklon programa izrađenog za 2016. godinu