Planiranje marketinga u poduzeću Podravka

Žužul, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:527050

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

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

MATIJA ŽUŽUL

PLANIRANJE MARKETINGA U PODUZEĆU PODRAVKA

Završni rad

Pula, 2020.

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

MATIJA ŽUŽUL

PLANIRANJE MARKETINGA U PODUZEĆU PODRAVKA

Završni rad

JMBAG: 03030667118 , redovni student
Studijski smjer: Management i poduzetništvo
Predmet: Marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing

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

Pula, rujan 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

_____

U Puli, _____ 2020. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, _____ 2020. godine

Potpis

_____

SADRŽAJ

UVOD 1
1. MARKETINŠKO PLANIRANJE 3
1.1. Pojam planiranja u marketingu 5
1.2. Definiranje razina planiranja 7
1.2.1. Korporacijska strategija 8
1.2.2. Poslovna strategija 9
1.2.3. Funkcionalna strategija 11
1.3. Proces marketinškog planiranja 12
1.3.1. Segmentacija tržišta 12
1.3.2. Ciljanje tržišta 14
1.3.3. Pozicioniranje ponude 15
1.3.4. *Razvoj marketinškog spleta 17*
1.4. Marketinški plan kao rezultat procesa planiranja 20
2. PRIMJENA MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODRAVCI 23
2.1. Temeljne informacije o poduzeću 23
2.2. Analiza stanja u poduzeću Podravka d.d. 26
2.2.1. Temeljna obilježja marketinške situacije Podravke 26
2.2.2. Analiza internog okruženja 27
2.2.2.1. Marketing 28
2.2.2.2. Operacije 30
2.2.2.3. Financijski aspekt 33
2.2.3. Analiza vanjskog okruženja 35
2.2.4. SWOT analiza 38
2.3. Marketinški plan Podravke d.d. 41

2.3.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje *41*

2.3.2. Odabir marketinške strategije *43*

2.3.3. Marketinški splet *46*

2.3.3.1. Proizvod *48*

2.3.3.2. Cijena *48*

2.3.3.3. Promocija *49*

2.3.3.4. Distribucija *49*

3. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE **51**

ZAKLJUČAK **53**

LITERATURA **55**

POPIS SLIKA I TABLICA **58**

SAŽETAK **59**

SUMMARY **60**

UVOD

Danas, u doba ubrzanih promjena i globalizacije, svjetska tržišta se mijenjaju i ekspanzivno rastu. Svi ti izazovi djeluju na poduzeća koja moraju na njih promptno odgovoriti ukoliko žele biti konkurentni na tržištu. Sav taj ubrzani razvoj doveo je do premještanja snage od proizvođača prema velikim trgovcima, ubrzanom porastu i jačanju aktivnosti na izgradnji trgovinskih marki, povećanoj osjetljivosti na cijenu i vrijednost, smanjenju uloge masovnog marketinga i smanjenoj lojalnosti prema određenoj marki.

Uspjeh na tržištu pripada onim poduzećima koje najbolje uspijevaju odgovoriti izazovima tržišta te koje su najbolje prilagođene imperativima okruženja. Najuspješnija poduzeća će kupcima pružiti točno ono što žele kupiti. U svrhu zaštite svoga poslovanja, one su na tržišne izazove odgovorile smanjenjem svojih troškova i rekonstrukcijom svojih proizvodnih procesa. Ipak, svi ti potezi ne mogu im jamčiti tržišni uspjeh ukoliko nemaju razvijenu viziju i strategiju marketinga i marketinško znanje.

Danas je marketing protkan kroz sva područja gospodarskih djelatnosti. On predstavlja kompleksan proces o planiranju promotivnih aktivnosti poduzeća, a počinje istraživanjem tržišta kako bi se mogla razumjeti njegova dinamika. Marketing koristi proces istraživanja da bi spoznao svoje mogućnosti- što je osnova za oblikovanje strategija i plana aktivnosti kojima se optimizira dugoročna izvedba. U tom je smislu planiranje marketinga neizostavna aktivnost procesa upravljanja marketingom koja se konkretizira marketinškim planom kao podlogom za provođenje marketinških aktivnosti.

Cilj rada je teorijski istražiti marketinško planiranje te njegovu svrhu i komponente, dok je svrha rada ukazati na važnost primjene marketinškog planiranja uz koje će se izvršiti precizna marketinška analiza poslovanja.

Marketinški plan poduzeća je kompleksan strateški instrument koji istome predstavlja smjernice i aktivnosti koje će se primijeniti u poslovanju sa svrhom uspješne poslovne produktivnosti. Na primjeru Podravke će se izraditi marketinški

plan, gdje će se ovim aplikativnim primjerom pokazati kako se vrši uspješno marketinško planiranje.

Prema svojoj strukturi rad je podijeljen na pet međusobno povezanih cjelina. U prvom dijelu je prikazano marketinško planiranje sa pojmovnim određenjem, svrhom i vrstama marketinškog planiranja. U drugom dijelu je data analiza stanja u Podravci, gdje je obrađena analiza internog i eksternog okruženja te je prikazana SWOT analiza poduzeća. U trećem dijelu je aplikativno opisan marketing plan Podravke, gdje je dat analitički opis segmentacije tržišta poduzeća, njezino pozicioniranje, odabir marketinške strategije, opis marketinškog spleta sa svojim instrumentima. Dok četvrti dio obuhvaća kritički osvrt na provedeno istraživanje.

U ovom istraživanju su, u odgovarajućim kombinacijama, primijenjene sljedeće znanstveno-istraživačke metode: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije te deskriptivna metoda.

1. MARKETINŠKO PLANIRANJE

Marketing počinje s ljudskim potrebama i željama. On kupcima pomaže razumjeti što sve stoji iza jednog dobrog proizvoda, usluge ili ideje. Marketing usmjerava kupce kako oblikovati ponudu te kako poslovati na način da se kupac odluči precizno baš za određeni proizvod u odnosu na konkurenciju. Njegova je osnovna zadaća pronaći efikasne i uspješne načine i metode kako da poduzeće udovolji željama svojih kupaca, a da pri tome ne manipulira kupcima u interesu poduzeća.

Suvremeni marketing počiva na tržišnoj razmjeni, odnosno transferu opipljivih i/ili neopipljivih vrijednosti između dvije ili više uključenih strana (Previšić i Ozretić Došen, 2007:2). Potrošači se uključuju u razmjenu zbog potreba i želja koje nastoje zadovoljiti, a poduzeća na tržištu nude proizvode i usluge kojima se te potrebe i želje mogu zadovoljiti. Tako potreba predstavlja osnovni zahtjev koji mora biti ispunjen u svrhu nastavka života, dok je želja specifično ispunjenje opće potrebe (Previšić i Ozretić Došen, 2007:2).

Budući da marketing podrazumijeva orijentaciju na potrošača, tako se poduzeća na tržištu javljaju kao ponuđači triju temeljnih predmeta marketinške razmjene, a to su (Previšić i Ozretić Došen, 2007:3): materijalni opipljivi proizvodi, usluge i ideje. Osim njih na tržištu se razmjenjuju i druge marketinške komponente, kao što su iskustva, događaji, osobe, mjesta, imovina, organizacije i informacije.

Paralelno s razvojem marketinga i njegovom praktičnom primjenom pojavilo se više definicija. Opća je suglasnost da je sama bit marketinga tržišna razmjena, međutim, definiranju marketinga stručnjaci pristupaju sa različitih stajališta. Najšire je prihvaćena definicija koju je iznijela AMA (*American Marketing Association* – Američka udruga za marketing) te prema njoj definicija marketinga glasi: „Marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.“ (Previšić i Ozretić Došen, 2007:7).

Najpoznatiji teoretičar marketinga, Phillip Kotler, pristupa marketingu putem objašnjenja ljudskih potreba, želja, potražnje, proizvoda i cijene kao osnovnih marketinških elemenata. On vidi marketing kao rad s tržištima u cilju ostvarivanja potencijalne razmjene, a u svrhu ispunjenja potreba i želja ljudi (Kotler, 2008: 14). Kotler koncepciju marketinga sagledava putem tržišne razmjene, marketera kao osobe koja traži potencijalne kupce te potencijalnog potrošača koji je voljan uključiti se u razmjenu vrijednosti. On marketing vidi kao zadovoljstvo potrošača uz ostvarenje profita, umjetnost stvaranja ekonomske vrijednosti te kao ideju i uspjeh koje proizlaze iz razumijevanja ljudskih potreba. Razmatranjem ovih koncepcija Kotler daje svoju preciznu definiciju marketinga: „Marketing je društveni i upravljački proces kojim putem kreiranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele.“ (Kotler, 2008: 14).

Da bi se marketing mogao definirati kao koncepcija, potrebno je odrediti njegov pristup poslovanju. Stoga, kada se on promatra kao koncepcija, mora se reći da je on specifičan način razmišljanja i djelovanja na kojem je zasnovana poslovna politika poduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 2007: 8). Na slici 1. će biti prikazan marketing kao koncepcija.

Slika 1. Marketing kao koncepcija



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 8.

Slika 1. prikazuje razliku između dvije perspektive marketinga: marketinšku koncepciju kao proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju i marketing kao znanosti čiji je predmet proučavanja aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju sa znanstvenog stajališta. Poduzeće koje je usvojilo takvu marketinšku koncepciju orijentirano je na potrošače i na istraživanje njihovih potreba te na oblikovanje programa koji će te potrebe zadovoljiti. U tu svrhu potrebna je koordinacija marketinških aktivnosti sa drugim poslovnim funkcijama u poduzeću. Ovim pristupom poduzeće nastoji ostvariti svoje financijske i nefinancijske ciljeve.

Koncepcija marketinga ima svoje temelje u dobro definiranom tržištu, odnosno njome se nastoji zadovoljiti tržišna potražnja i potrebe kupaca. Zasniva se na ciljnom tržištu, potrebama potrošača, integriranom marketingu i profitabilnosti – ona djeluje tako da se fokusira na potrošače, integrira aktivnosti koje se odnose na potrošača te ostvaruje dobit koji proizlazi iz potreba potrošača.

1.1. Pojam planiranja u marketingu

Planiranje je u najširem smislu riječi aktivnost postavljanja ciljeva i trasiranja strategija, kako pojedinaca, tako i skupina, poslovnih subjekata, organizacija, institucija i sl. Najveći broj autora definira planiranje kao uspostavljanje ciljeva poslovnih subjekata te politika i strategija postizanja tih ciljeva (Gulin, Tušek, Žager, 2004: 23). Marketinško planiranje je od ključne važnosti za poduzeća koja posluju u sve intenzivnijem i složenijem okruženju. Veliki broj vanjskih i unutarnjih čimbenika međusobno djeluju jedni na druge na složen način te time utječu na sposobnost poduzeća da profitabilno posluje.

U svom poslovanju svako poduzeće planira i postavlja općenite i kompleksne poslovne ciljeve, kao što su: što veći prihod, što veća dobit, što veći povrat na ulaganje, što manji troškovi, povećanje tržišnog udjela, biti prvi izbor i slično. Svaki od ciljeva može se promatrati kao konfliktan u pojmovima ekvivalentnosti (McDonald, 2004: 48) Menadžeri koji upravljaju poduzećem, a različitih su profila ponašanja i strategija, prilikom donošenja poslovnih odluka moraju razumjeti i sagledati kako te varijable djeluju jedna na drugu te slušati razum bez obzira koliko je važan doprinos intuicije, iskustva i osjećaja, a formalni postupak marketinškog planiranja pomaže izoštravanju

takvog razmišljanja kako bi poslovanje bilo jednostavnije, a gledanje u budućnost realnija.

"Marketinško planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju marketinških ciljeva i izradi planova da se oni postignu (Zavišić, 2011:2)". Mnogim teoretičarima marketinško planiranje izgleda kao jednostavan proces u kojemu sve ide korak po korak, međutim taj proces je složen jer se radi o višefunkcionalnoj aktivnosti koja ulazi u svaki vid poduzeća. Na tablici 1. prikazati ćemo razliku između strateškog marketinškog planiranja i strateškog marketinga.

Tablica 1. Razlika između strateškog marketinškog planiranja i strateškog marketinga

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN	RAZLIKA	MARKETINŠKI PLAN
Bavi se općim i dugoročnim ciljevima i aktivnostima	**CILJEVI I AKTIVNOSTI**	Bavi se svakodnevnim ciljevima i aktivnostima
Znatno je važniji	**VAŽNOST**	Manje je važan
Dugoročno je orijentiran	**ROČNOST ORIJENTACIJE**	Kratkoročno je orijentiran
Zahtijeva prilagođavanje poduzeća okruženju	**DJELATNA ORIJENTACIJA**	Prevladava funkcionalna orijentacija
Strateški problemi obično su posebni i uključuju dosta rizika	**MARKETINŠKI PROBLEMI**	Marketinški problemi mnogo su određeniji, ponavljaju se i rizik je lakše procijeniti
Zahtijeva mnogo vanjskih informacija	**INFORMIRANJE**	Temelji se na unutarnjim informacijama i istraživanjima tržišta vezanim za određeni problem
Ciljevi i strategije mogu se vrednovati tek dugoročno	**VRIJEME VALORIZACIJE**	Ciljevi i strategije mogu se odmah vrednovati

Izvor: Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb

Strateško marketinško planiranje predstavlja osnovni instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka. Planovi se realiziraju timskim radom i inputima iz svih potrebnih funkcija poduzeća. Nakon toga ugrađuju se na odgovarajuću organizacijsku razinu (korporacijsku ili razinu strateške poslovne jedinice). Strateški marketinški plan izrađuje se najčešće za jednu godinu i sadržava od tek nekoliko do desetaka stranica; plan specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije (Renko, 2003 : 89) .

Planiranje u marketingu je stoga početni korak u kreiranju temeljnih marketinških strategija i aktivnosti koje se prvo definiraju, a potom implementiraju u poslovanju poduzeća da bi isto moglo uspješno poslovati, kreirati svoju profitabilnost, kao i stvoriti i održati snažnu tržišnu poziciju i konkurentnost. Marketinški plan predstavlja pisani temeljni dokument strateškog razvoja poduzeća (Renko i Pavićić, 2003: 88) u kojem se navode sve marketinške aktivnosti u pojedinom poduzeću ili nekoj drugoj organizaciji. Radi se o dokumentu koji mora sažimati sve informacije koje marketinški stručnjak zna o fizičkom tržištu te kako poduzeće ili neka druga organizacija planira ostvariti svoje marketinške ciljeve. Dobar marketinški plan treba biti sažet i kratak, ali precizan plan u pisanom obliku u kojemu su određeni koraci koji se trebaju ostvariti te ti koraci moraju biti detaljno i analitički objašnjeni.

1.2. Definiranje razina planiranja

Planiranjem marketinga u poduzeću stvaraju se planovi koji analitički preciziraju ciljeve poduzeća i načini ostvarenja tih ciljeva. Tako se isti dijele na različite vrste, ovisno o marketinškim aktivnostima, dok se marketinško planiranje kompleksno dijeli na (Kotler, 2014):

a) *strateško planiranje* – ovo planiranje je dugoročno te se javlja na razini najviših upravljačkih struktura poduzeća.
b) *taktičko planiranje* – podrazumijeva srednjoročno ili kratkoročno planiranje gdje se definiraju ciljevi takvog trajanja koji su kompatibilni s dugoročnim ciljevima
c) *operativno planiranje* – ovo je kratkoročno planiranje na razini pojedinih organizacijskih funkcija poduzeća i centara odgovornosti.

Strategija marketinga temeljni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja (Renko, 2005: 15). Tako strategija predstavlja put kojim poduzeće ide u ostvarivanju svojih ciljeva te prikazuje kako poduzeće ostvaruje te ciljeve. Dakle, strategija marketinga je način na koji poduzeće ostvaruje svoje ciljeve.

Dobro razvijena i postavljena strategija mora imati sljedeće karakteristike (Renko, 2005: 17): odluku o svrsi poslovanja poduzeća, ciljeve koji će specificirati što će, koliko i u kojem vremenu poduzeće realizirati, specifikacija resursa, odnosno

načina kako ih postići, razvoj održive konkurentske prednosti u odnosu na postojeće i buduće konkurente te stvaranje sinergije u svrhu poboljšanja učinkovitosti cjelokupnog poslovanja. Kotler (2014.) u tom kontekstu determinira strukturu marketinških strategija koje klasificira kao korporacijska, poslovna i funkcionalna.

1.2.1. Korporacijska strategija

U planiranju aktivnosti poduzeće prvo definira svoju misiju i viziju poslovanja te identificira potrebe svojih kupaca. Zatim analizira svoju poslovnu situaciju te situaciju na tržištu te konačno definira svoje ciljeve poslovanja. Planiranje aktivnosti je postupak koji uključuje nekoliko aktivnosti, odnosno koraka, a to su definiranje misije, analiza situacije, utvrđivanje ciljeva te selekcija ciljanog tržišta (Grbac, 2010: 226).

Definiranje misije poslovanja je polazišna točka u planiranju marketinških aktivnosti jer se misijom definiraju potrebe potrošača koje će poduzeće nastojati zadovoljiti. Ovom misijom se definiraju granice poslovanja poduzeća koje će ono ostvariti u budućnosti.

Definiranjem misije poduzeća dobivaju jasnu svrhu i smjer poslovanja. To osigurava poduzećima pozitivan smjer kretanja i dobrog pozicioniranja na tržištu. Misija služi poduzeću da se diferencira od konkurencije te mu osigurava da bude fokusirano na potrebe potrošača. Zato poduzeće u svrhu ostvarenja svojih marketinških aktivnosti mora imati precizno definiranu misiju da bi moglo ostvariti svoje ciljeve na tržištu.

Korporacijska strategija daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmještaja resursa. To su strategije najviše razine za koje su karakteristična dva pristupa: glavna strategija i poslovni portfolio. Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća (divizionalne organizacijske strukture). Poslovni portfolio je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja poslovnim portfolijom se poduzeće promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini.

Korporacijska strategija obuhvaća strategiju na vrhu poduzeća te se donosi na razini cjelokupnog poduzeća. Ona mora biti u skladu sa ciljevima poduzeća, a donosi se na tri područja (Kotler, 2014.):

1. *strategija rasta (razvoja)* - strategija rasta je karakteristična za poduzeća koja nastoje povećati opseg poslovanja u svim dimenzijama (rast proizvodnje, prodaje, tržišta i sl.). Ona može biti interna ili eksterna.

2. *strategija stabilizacije (normalizacije)* - stabilna strategija je usmjerena na održavanje stabilna strategija je usmjerena na održavanje uspješne razine poslovanja, gdje se budućnost poduzeća zasniva na čvrstom kontinuitetu, odnosno bez većih promjena koristi se u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline

3. *strategija redukcije, dezinvestiranja, odnosno digresivna strategija* - digresivnu strategiju karakterizira smanjenje opsega i razine poslovanja poduzeća, smanjenjem obujma poslovanja.

1.2.2. Poslovna strategija

Poslovna strategija se odnosi na poslovnu razinu pojedinih strateških poslovnih jedinica koje su unutar korporacije i koje su definirane korporacijskom strategijom

Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća koja daje odgovor na pitanje kako konkurirati (Kotler, 2014.). Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija. Kod poslovnih strategija se koriste sljedeće metode izbora (Kotler, 2014.):

1. *Porterov model generičkih strategije* - model generičkih strategija se temelji na dvije veličine: širini tržišta i relativnoj konkurentskoj prednosti. Ovaj model uključuje tri strategije. Strategija diferencijacije naglašava konkurenciju pomoću posebnosti proizvoda ili usluge na cjelokupnom tržištu. Troškovi diferencijacije

mogu biti u nedostatku kontrole čak i veći od koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija kojom se upoznavaju potrošači s novim proizvodom uvjetuju visok rast troškova. Strategija vođenja troškova naglašava konkurenciju pomoću niskih troškova na cjelokupnom tržištu. Ostvaruje se tradicionalnom metodom upravljanja troškovima proizvoda, metodom upravljanja troškovima procesa, metodom upravljanja troškovima aktivnosti, metodom dodane vrijednosti i konceptom ciljanih troškova. Strategija fokusiranja naglašava konkurenciju usmjerenu na određeni segment tržišta uvođenjem novog proizvoda ili niskim troškovima, odnosno njihovom kombinacijom.

2. *Model životnog ciklusa proizvoda* - temelji se na spoznaji da su i prirodni i umjetni organizmi podvrgnuti zakonu nastajanja i nestajanja. Ovaj model uključuje pet temeljnih faza razvoja poduzeća, a one su sljedeće: pojava, razvoj, zrelost, zasićenje, degeneracija i smrt životni ciklus proizvoda. Kotler (2014) navodi kako se prema Kreitneru ovaj model sastoji od pet temeljnih tipova strategije:
   - faza pred komercijalizacije – inovativna strategija - faza pred komercijalizacije počinje idejom o novom proizvodu ili usluzi, a završava njegovim nastupom na tržištu; u ovoj fazi se samo ulaže te je potrebno izraditi takvu strategiju koja će osigurati najbrži i najveći povrat.
   - faza uvođenja – infiltracija - zahtjeva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge. Rast prodaje je spor, a profit malen ili negativan uvođenje novog proizvoda podrazumijeva malu konkurenciju, što poduzeću omogućuje izbor između nekoliko strategija s obzirom na cijenu, promociju i kvalitetu proizvoda ili usluge.
   - faza rasta – napredovanje - označava nagli rast prodaje zbog čega je nužno provoditi strategiju tržišne ekspanzije i to na sljedeće načine: poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluge, otkrivanjem novih tržišnih segmenata, otkrivanjem novih kanala prodaje, snižavanjem cijena proizvoda ili usluge, agresivnom propagandom - povećanim stimulacijama distributerima
   - faza dozrijevanja – obrambena – podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluge na vrhuncu; uz najveći profit traje duže od faze rasta, a sastoji se od etape rasta zrelosti, stabilne zrelosti i zrelosti u opadanju.

- faza opadanja – povlačenje - nastupa zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluge, promjene potreba ili motiva korisnika i sl. dolazi do pada profita i pojave gubitaka što vodi do povlačenja poduzeća s tog tržišta.

1.2.3. Funkcionalna strategija

Funkcionalna strategija predstavlja sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva. Važno je napomenuti da mogu biti i druge funkcionalne strategije, npr. financija, proizvodnje itd. Možemo je definirati kao proces kojim neki gospodarski subjekt pretvara svoje poslovne ciljeve i poslovnu strategiju u marketinško djelovanje (Renko, 2009.). Upravljanje marketingom kroz razvoj funkcionalnih strategija i planova ključno je za dobro poslovanje poduzeća i za ostvarenje konkurentske prednosti. Poduzeća ne bi trebala odstupati od svoje strategije, ali se moraju konstantno prilagođavati promjenama u okruženju te tako prilagođavati strategiju tim promjenama. Funkcionalna strategija fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja. Poduzeće svoju strategiju marketinga realizira kroz strateški marketinški plan.

Kao i kod definiranja ciljeva, pri izradi funkcionalne strategije koristimo sve prethodno prikupljene i analizirane informacije tijekom procesa istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta. Prije negoli krenemo u planiranje potrebno je analizirati i vanjske i unutarnje čimbenike koji bi mogli utjecati na poslovanje gospodarstva. U funkcionalnoj strategiji razvijamo marketinški splet (4P) te definiramo grupe ciljnih potrošača naših proizvoda, segmente tržišta u kojima poslujemo, pozicioniranje poduzeća i njihovih proizvoda spram konkurencije, strategiju cijena s osvrtom na konkurenciju, promidžbenu strategiju i strategiju troškova za istraživanja tržišta.

Marketinški planovi mogu se napraviti i na razini poslovnih jedinica. Takvi planovi izrađuju se prvenstveno za razumijevanje aktivnosti putem kojih će se pokušati ostvariti zadani ciljevi. Poslovne jedinice su samostalni dijelovi poduzeća koji imaju vlastite konkurente i vlastito rukovodstvo. Budući da svaka strateška poslovna jedinica

ima strateški plan svoga razvoja, poput planova prodaje, poslovnih prihoda i slično, iz njih proizlaze strateški ciljevi poduzeća.

U unutarnjoj okolini poduzeća se određuju njegovi najvažniji ciljevi koji su precizirani pomoću marketinških planova. Takvi planovi predstavljaju sveobuhvatnost marketinških aktivnosti koje poduzeće planira provesti, a koji su mu neophodni da bi ostvarilo uspjeh i konkurentnost na tržištu. Sam marketinški plan je komponenta poslovnog plana iz razloga što se tim planom, prikazuje na detaljan način, ostvarivanje poslovnog plana. Poslovni plan je sveobuhvatniji, ali u njemu su na općenit način prikazana poslovna usmjerenja pojedinih uprava poduzeća. Iz tog razloga do konkretnijih usmjeravanja se dolazi putem marketinških planova.

1.3. Proces marketinškog planiranja

Marketinško planiranje započinje u području strateškog marketinga gdje je prvi korak segmentacija tržišta.

„Pregledom demografskih, psihografskih ili bihevioralnih razlika među kupcima moraju prepoznati i izraditi profil različitih skupina kupaca koji su skloniji određenim proizvodima ili uslugama, ili traže slične spletove proizvoda i usluga“ (Kotler, 2014:10). Nakon prepoznavanja tržišnih segmenata stručnjaci vrše njihovo izabiranje, provode pozicioniranje te potom razvijaju marketinšku ponudu proizvoda i usluga.

1.3.1. Segmentacija tržišta

Proces planiranja marketinga uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti.

„Cijeli proces od segmentiranja tržišta, određivanja ciljnih segmenata, pa do pozicioniranja moguće je pojednostavljeno prikazati kroz sljedeće korake“ (McDonald, 2004: 28):

1. određivanje značajki, kriterija odabira segmenata,
2. sagledavanje dobivenih segmenata određivanje ciljnog segmenta (uvjetno promatrano tržišta),
3. sagledavanje pokazatelja za određivanje atraktivnosti segmentacije,
4. odabir segmenata koje će se opsluživati proizvodima ili uslugama,

5. pozicioniranje,
6. odabir ciljeva pozicioniranja u svakom od odabranih (ciljnih) segmenata,
7. određivanje marketinškog spleta (uključivo sve elemente marketinga – proizvod, cijenu, prodaju i distribuciju, promidžbu) kojim će opsluživati segment i ući u konkurentsku borbu na ciljnom tržištu.

Prilikom segmentacije tržišta prvi je korak identificirati tržišne segmente koji će učinkovito opsluživati potrošače. Da bi se ti segmenti mogli identificirati, mora se znati razumjeti i istražiti ponašanje potrošača, odnosno svaki marketinški stručnjak mora razumjeti što svaki segment tržišta čini jedinstvenim u odnosu na druge. Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. „Autori Senečić i Grgona definiraju tržišnu segmentaciju kao identifikaciju i obuhvaćanje individualnih potrošača iz cjelokupne heterogene populacije u grupe ili segmente u kojima su članovi grupe ili segmenta relativno slični, ali i različiti od drugih grupa“ (Senečić i Grgona, 2006: 26). „Tržišni segment sastoji se od skupine potrošača koji dijele sličan skup potreba i želja“ (Kotler, 2014: 214). Proces segmentacije tržišta omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača i uočavanje osobnih, situacijskih i biheviorističkih značajki segmenta (Dragičević, 2006: 81).

Glavne varijable segmentacije jesu geografske, demografske, psihografske, bihevioralne. „Zemljopisna segmentacija dijeli tržište na zemljopisne jedinice kao što su nacije, države, regije, okruzi, gradovi i susjedstva“ (Kotler, 2014: 214). Poduzeće može djelovati u jednom ili nekoliko područja ili može djelovati u svim tim područjima, ali voditi brigu o lokalnim varijacijama. „Kod demografske segmentacije tržište dijelimo na varijable, kao što su dob, veličina obitelji, životni ciklus obitelji, spol, prihod, zanimanje, obrazovanje, regija, rasa, generacija, nacionalnost i društveni status“ (Kotler, 2014: 216).

Psihografija je znanost koja koristi psihologiju i demografiju za bolje razumijevanje potrošača. „Pri psihografskoj segmentaciji potrošači se dijele na različite skupine na temelju psiholoških osobina, osobina ličnosti, životnog stila ili vrijednosti“ (Kotler, 2014: 225). „Bihevioralna segmentacija ili segmentacija prema ponašanju

kupce dijeli u skupine na temelju njihova znanja o proizvodu, njihovoj uporabi, stavu i odnosu prema istome“(Kotler, 2014: 227).

Tri su glavna pristupa segmentiranja, i to su:

1. klasična segmentacija - kao osnova za segmentaciju uzima lako uočljive osobine kao što su zemljopisni i demografski podaci,
2. segmentacija uz pomoć istraživanja tržišta- istražuju se specifične potrebe, stavovi, mišljenja, stil života, očekivane koristi pa se na osnovu toga potrošači svrstavaju u skupine,
3. kombinirani pristup - hibridni model prethodno navedenih pristupa.

Segmentacija tržišta kao jedno od temeljnih koncepcija u marketingu ima svoje izrazite prednosti, a one su sljedeće (Senečić i Grgona, 2006: 81):

- „pomoću nje se ostvaruje učinkovitije korištenje sredstava i napora poduzeća jer je moguće izborom atraktivnog tržišta ostvariti veći učinak ulogom svojih sredstava i napora,
- tržišna segmentacija omogućuje bolje upoznavanje potrošačkih potreba jer se koncentracijom na ciljano tržište stvaraju uvjeti da se to tržište detaljno upozna,
- na temelju postupka tržišne segmentacije bolje se upoznaje i konkurencija poduzeća“.

Marketinški stručnjaci trebaju prilikom podjele tržišta na segmente identificirati odgovarajući broj i prirodu tržišnih segmenata i odlučiti koje će od njih koristiti – bitno je da prilagode marketinški program kupcima te da prepoznaju razlike među njima. Svaki od identificiranih tržišnih segmenata može biti izabran kao ciljano tržište.

1.3.2. Ciljanje tržišta

Za učinkoviti marketing ciljnih tržišta marketinški stručnjaci trebaju (Kotler, 2014: 213):

- „identificirati i profilirati različite skupine kupaca koji se razlikuju prema svojim potrebama i željama (segmentacija tržišta),
- odabrati ulaz na jedan ili više tržišnih segmenata (ciljna tržišta),

- odrediti ciljni segment i sa svakim od njih komunicirati o različitim koristima tržišne ponude poduzeća (pozicioniranje na tržištu)“.

Da bi poduzeće moglo opslužiti tržište mora naći ciljno tržište na kojem će ostvarivati svoje ciljeve poslovanja. Zato se pristupa procesu selekcije tržišta i izboru najatraktivnijeg dijela tržišta (Grbac i Meler, 2007: 41). Selekcijom se dobiva ono tržište na kojemu će poduzeće učinkovito zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Da bi se izvršila selekcija tržišta, njega je potrebno segmentirati te izvršiti podjelu tržišta na homogene i različite skupine potrošača. Nakon identifikacije te skupine pristupa se utvrđivanju mogućnosti i atraktivnosti tržišnih segmenata– tu poduzeće odlučuje o broju segmenata koje će opsluživati.

„Selekcija ciljnih tržišta temelji se na izboru segmenata, vrednovanju segmenata i pozicioniranju poduzeća na tržištu“ (Grbac i Meler, 2007: 41). Potpuni uspjeh na odabranom ciljanom tržištu neće biti moguć ako se selekcija pravilno ne procesuira.

U određivanju ciljnog tržišta poduzećima su na raspolaganju tri temeljne strategije. Strategija nediferenciranog marketinga se ostvaruje kada poduzeće ignorira tržišnu segmentaciju i različitost tržišnih segmenata i kada se jedinstvenim marketinškim programom orijentira prema cjelokupnom tržištu. Kod strategije diferenciranog marketinga poduzeće se usmjerava prema nekoliko tržišnih segmenata posebnim marketinškim programima. Konačno, kod strategije koncentriranog marketinga se cjelokupni marketinški napori koncentriraju na jedan tržišni segment za koji se ocijeni da je najatraktivniji za dotično poduzeće.

Masovni marketing je nediferenciran pristup, diferenciranje je segmentiranje i cjelokupno tržište, pa potom više pojedinačnih segmenata, potom može strategija koncentracije na jedan segment ili može biti samo jedna osoba (masovno prilagođavanje je masovna proizvodnja uz individualan prilagođen proizvod).

Poduzeća danas ciljaju tržišta na četiri glavne razine: na masovnoj, kroz višestruke segmente, kroz pojedinačne segmente te kroz pojedince kao segmente. Danas je kod ciljanja tržišta sve više prisutno pojedinačno i masovno prilagođavanje klijentu.

U odabiru ciljnog tržišta u konačnici poduzeće ocjenjuje privlačnost svakog tržišnog segmenta te izabire onaj segment koji mu je, sukladno njegovim potraživanjima, najprivlačniji. Nakon što odabere ciljno tržište, poduzeće na njemu iskorištava tržišne prigode te stječe konkurentsku prednost.

1.3.3. Pozicioniranje ponude

„Pozicioniranje proizvoda je određeno načinom kako se proizvod doživljava u svijesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode“ (Senečić i Grgona, 2006: 37). To je prilagodba marketinškog spleta očekivanjima koja su kupci izgradili u svojoj svijesti ili, pak, utjecanje na očekivanja s marketinškim spletom da bi se stekla pozicija proizvoda ili usluge kakva odgovara poduzeću u danim okolnostima ili u svrhu pozicioniranja u budućnosti. Osnova za pozicioniranje proizvoda (ili marke proizvoda) jest segmentacija tržišta.

Danas je sve više prisutna velika brojnost informacija na tržištu te potrošači postaju njima preopterećeni, što stvara manjak njihove koncentracije za svaki pojedinačni proizvod. Kao marketinška koncepcija, pozicioniranje proizvoda polazi od činjenice da potrošači ocjenjuju i kupuju proizvode na osnovi percepcije ili imidža. Upravo pozicioniranje im omogućuje da pojedine proizvode smjeste u pojedine kategorije ili tipove.

Pozicioniranje proizvoda na tržištu može biti temeljeno na nekoliko koncepata. Pozicioniranje se može temeljiti na potrebama koje zadovoljavaju prednosti koje pruža određeni proizvod. Proizvod se može također pozicionirati i na podlozi sprječavanja s postojećim konkurentima. Konačno, proizvod se može pozicionirati i u odnosu na drugu kategoriju proizvoda. U svakom od navedenih koncepata pozicioniranja poduzeće mora tražiti jedinstven sklop konkurentskih prednosti koje će privući određeni segment tržišta. „Kada se poduzeće odlučilo za određene karakteristike proizvoda koje čine osnovu pozicioniranja, to onda treba postati koncepcijska osnova za pozicioniranje u okviru izabranog ciljnog tržišta“ (Senečić i Grgona, 2006: 39).

Učinkovito pozicioniranje uključuje: razumijevanje vlastite (sadašnje) pozicije, razumijevanje (sadašnje) pozicije glavnih konkurenata, odlučivanje o tome hoćemo li

se diferencirati u odnosu na konkurenciju, “obznanjivanje” pozicije. Pozicioniranje je također postizanje dojma u svijesti potrošača o obilježjima proizvoda u usporedbi s njihovim dojmom o proizvodima konkurenata.

S jedne strane pozicioniranje proizvoda je subjektivan proces u kojemu kupci doživljavaju proizvod na svoj način dok s druge strane poduzeća nastoje pridati proizvodima upravo ona svojstva koja kupci, potrošači u pojedinim segmentima smatraju važnima. Prednost pozicioniranja je u stvaranju konkurentske prednosti i njezinu naglašavanju u odnosu na ostale konkurente. Budući da je proizvoda puno te su oni vrlo slični, upravo pozicioniranje ih čini jedinstvenima i različitima u odnosu na ostale u svijesti potrošača. Pomoću pozicioniranja se ističe konkurentski položaj svakog proizvoda.

Budući da je selekcija i odabir strategija za poduzeće složen postupak, poduzeće mora razviti strateški pristup tržištu i definirati te odabrati onu strategiju koja će mu pomoći da se najbolje pozicionira na tržištu.

1.3.4. Razvoj marketinškog spleta

Kotler (2014.) za pojam marketinškog spleta navodi kako je to smatrano određenim poslovnim alatom, te kao i svaki drugi, ovaj alat neophodan je za postizanje željene reakcije našeg ciljnog tržišta u odnosu na marketinške ciljeve koje smo si postavili. Pomoću njega ostvaruju se ciljevi na tržištima koja ciljamo pomoću raznih taktika (njima se ostvaruju strategije i ciljevi) i programa (važnost se očitava u njihovoj specifičnosti i mjerljivosti) koji podržavaju svaku marketinšku strategiju, a za uspjeh je bitno da se ti isti programi i taktike koordiniraju s resursima i aktivnostima drugih odjela.

Ovdje je riječ o određenim programima i taktikama koje poduzeće koristi s ciljem postizanja ciljeva koje si je zacrtalo, a marketinški splet mora imati u sebi uključene i taktike i programe koji služe kao podržanje marketinške strategije. Taktika je tu da se osigura ostvarenje strategije i ciljeva, a programom određujemo specifičnost, mjerljivost, prikazuje se tko je odgovorna osoba, ostvarenja i potrošen budžet.

Osnovni model marketinškog spleta sačinjavaju:

1. proizvod,
2. cijena,
3. prodaja i distribucija,
4. promocija,

Osnovni model prikladno nazivamo 4P model, a još je bitno napomenuti kako postoji prošireni, 7P model, no u ovom seminarskom radu baziramo se na osnovni model marketing miksa.

Proizvod je sve što se može ponuditi kupcu a da u tom momentu zadovolji njegove želje i potrebe. On služi kao veza između ponude i potražnje, a uključuje usluge, ideje, mjesta, fizičke proizvode, događanja, osobe, nekretnine i sl. Kvaliteta proizvoda iznimno je važna jer se pomoću nje često određuje i tržišni položaj, te upravo radi toga ona najčešće biva najvažniji instrument kod tržišnog pozicioniranja samog proizvoda. (Kotler, 2014.)

Cijena je novčani izraz vrijednosti robe. Tim izrazom i utječemo na ciljno tržište i to na načine da se vrši odobravanje raznoraznih popusta, vrši se definiranje rokova plaćanja te samih kreditnih uvjeta. Praćenje tržišta i konkurencije omogućuje formiranje i usklađivanje cijena i pomaže poduzećima da utvrde samu elastičnost cijena i koje su to krajnje granice povećanja ili smanjenja cijene bez ugrožavanja proizvoda. Kada se ona formira, važno je uskladiti je s proizvodom točnije sa realnom vrijednosti proizvoda. Kako će se sama cijena formirati, ovisiti će o tri varijable a to je udio na tržištu, konkurenti i marketinški ciljevi, a također se naglašava važnost utvrđivanja same cjenovne elastičnosti, točnije koja je to razina do koje se cijena može sniziti ili povećati, a da ti isti postupci ne ugroze sami proizvod. (Kotler, 2014.)

Glavna funkcija svakog proizvoda je njegova prodaja koja postoji kako bi se određeni proizvod plasirao na tržište. Distribucija i prodaja na ciljno tržište utječu na razne načine putem kanala prodaje, pokrivenosti, lokacije, zaliha i transporta. Kod same prodaje je važno da ona ima definirane ciljeve i načela postizanja iste te da se unaprijed definiraju sredstva pomoću kojih će se prodaja ostvariti. Najčešće korišteni oblici bivaju izravna te neizravna distribucija, a odabir ovisi o mnogo različitih čimbenika, no ponajprije o budžetu koji imamo na raspolaganju. Izravna distribucija je prodaja kupcu direktno od proizvođača, a neizravna je kupovina proizvoda preko posrednika koji povezuje ponudu i potražnju.

Promocija služi kako bi se utjecalo na javnost kroz različite komunikacijske aktivnosti. Što je promocija bolja i kvalitetnija, to će biti i sama prodaja, jer ona je uvelike vezana uz nju. Promocijom se utječe kroz provedbu osobne prodaje, PR-a, unaprjeđenja prodaje, publiciteta te oglašavanja. Osobna prodaja je komunikacija osoblja s kupcem, i to na osobnoj bazi, a ista se provodi s ciljem ostvarenja koristi, informiranja kupca, pružanja podrške te postprodajne usluge. PR, odnosno odnosi s javnošću koriste se kako bi se ostvarila interakcija s okolinom radi stvaranja, održavanja i zaštite imidža proizvoda u javnosti. Provodi se u obliku različito osmišljenih i isplaniranih oblika komunikacije, a prednost je što je sam trošak minimalan ili skoro pa ga niti nema kada se u obzir uzmu ostali oblici promocije. Unaprjeđenje prodaje provodi se kako bi se potaknulo ostvarivanje željenih rezultata kod potencijalnih kupaca, prodajnog osoblja te prodajnih posrednika. Oglašavanje je plaćeni i neosobni oblik komuniciranja s kupcima, a prednost je široki doseg a sam trošak, kada se pogleda u smislu prema osobi iz ciljnog tržišta, biva nizak. Oglašavanje se može provoditi različitim načinima, preko TV-a, radija, časopisa, interneta, plakata, *billboarda*, hodajućih reklama i sl. Promociju se koristi kako bi se informirali kupci, upoznali s proizvodom, projicirala se određena tržišna pozicija, utjecalo na promjenu stava, simulirala se želja i sl. Promocijski ciljevi, budžet i aktivnosti se moraju odrediti na samom početku kako bi se ostvarili postavljani promocijski ciljevi i rezultati. (Kotler, 2014.)

1.4. Marketinški plan kao rezultat procesa planiranja

Marketinški plan služi da se opišu strateški ciljevi poduzeća ili pak određenog projekta, pomoću kojih će se uz specifičnu primjenu marketinških taktika doći do željene pozicije. Ono što je specifično jest činjenica kako je potrošač taj koji biva polazna točka izrade marketinškog plana. Obzirom da je isti integralni dio poslovnog plana, važno je da se načini između samog osmišljavanja te provedbe marketinške kampanje. Neophodno je da postoji niz odvojenih planova jer činjenica je kako se i u najbolje organiziranim poduzećima mogu dogoditi razne različite okolnosti.

Svaki marketinški plan mora sadržavati glavne dijelove (Kotler, 2014.):

- *izvršni sažetak*: svaki plan počinje sažetkom, u kojem se ukratko predstavljaju sve potrebne informacije pomoću kojih se onome koji čita nastoji predočiti važnost potrebe čitanja i razumijevanja cijeloga plana. Ovaj kratki pregled plana važan je kako bi ga uprava mogla brzo pregledati.

- *analiza trenutačne situacije*: kod samog početka, svakako je iznimno važno utvrditi početno stanje, odnosno izvršiti definiranje tržišta te nastojati uvidjeti i predočiti samu sposobnost poduzeća da podmiri potrebe i želje ciljne skupine kojoj se proizvod i/ili usluga namjenjuje. Marketinškom revizijom na jednom se mjestu donosi sve važno i bitno o proizvodu, konkurenciji, distribuciji i tržištu.

- *izrada SWOT analize*: kvalitetno odrađenom SWOT analizom poduzeće će mnogo lakše uvidjeti i utvrditi koje su to njegove snage i slabosti te glavne prilike i prijetnje s kojima se proizvod i/ili usluga suočava.

- *utvrditi ciljeve i probleme*: što su ciljevi jasnije i specifičnije definirani, to je mnogo jednostavnije pratiti sam napredak te u slučaju potrebe, poduzeti mjere koje su potrebe za korekciju istih. Važno je da ciljevi budu kvantitativno definirani s ciljem olakšavanja praćenja, a isti se definiraju u područjima prodaje, tržišnog udjela i dobiti. Utvrditi probleme je veoma važno iz razloga što se može vidjeti što će se pojaviti kao kočnica kod postavljenih ciljeva.

- *marketinška strategija*: s marketinškom strategijom osigurati će se predstavljanje širokog marketinškog pristupa koji će se koristiti da se postignu ciljevi marketinškog plana. Ukratko, riječ je o određenom planu igre kojim se postižu zacrtani ciljevi. Važno je da prikazuje definirane ciljne segmente kojima se okreće, kako bi se moglo najbolje na njih usredotočiti i najbolje ih uslužiti.

- *program aktivnosti*: programom aktivnosti jasno se daje do znanja što se radi, tko i kada će to odraditi te koliko će to sve u konačnici koštati poduzeće. Ovdje je dakle riječ o specifičnim programima koji će osigurati kvalitetno odrađivanje.

- *proračun*: definiran proračun iznimno je važan kako bi se jasno uvidjelo očekivanje financijske rezultate marketinškog plana. Potrebno je dobro isplanirati račun dobiti i gubitka, točnije predvidjeti ga. Viša uprava inače prema načinjenom proračunu odlučuje hoće li se isti odobriti takav kakav je ili će pak biti potrebe za promjenama. Inače, samo planiranje često može biti mukotrpan posao, ovisno o tome da li je isti sačinjen od jednostavnijih praktičnih ili pak složenih računalnih modela.

- *kontroling*: kontrola je iznimno bitna stavka kod marketinškog plana jer pomoću nje se naznačuje kako će se pratiti sam napredak plana. Često se prikazuju ciljevi i proračuni mjesečni ili tromjesečni, te pomoću njih uprava može olakšano pregledati rezultate svakog razdoblja te time omogućava da se uoče poslovi ili proizvodi koji ne postižu već zadane ciljeve. U slučaju da do navedenoga dođe, na menadžeru poslova/proizvoda biva da objasni zašto je to tako te da objasni koji su to koraci koji će navedeno riješiti.

Marketinški plan doprinosi pomoći poduzeću na način da mu pruža podršku da se nosi sa fluktuirajućim tržišnim trendovima, sa kompleksnom mikro i makro okolinom, ubrzanim tehnološkim promjenama, snažnim pritiskom konkurencije i ostalim tržišnim uvjetima. Kao takav je vrlo koristan marketinškim stručnjacima da bi mogli specificirati komparativne prednosti poduzeća, a pomaže kreiranju dobrih poslovnih odnosa u poduzeću, kao i postavku istog poduzeća na tržištu. Također, koristi da se njime lakše

odrede izvori komparativne prednosti, da se uvede komparativni pristup, razvije posebnost, da se osiguraju dosljedni odnosi te da se dobiju resursi (McDonald, 2004.).

Zadaće marketinškog plana na taj način bile bi: (Walker, 1999: 8)

- upoznati potrošače, odnosno kupce (odrediti njihove preferencije i očekivanja),
- upoznati konkurenciju (otkriti njene slabosti i snage),
- upoznati okruženje (makro okruženje: tehnologija, konkurencija, zakonodavstvo, propisi, demografija, društveno-kulturni uvjeti, javnost, gospodarstvo; i mikro okruženje: kupci, dobavljači, kooperanti) i
- utvrditi način pozicioniranja (koju tržišnu nišu poduzeće treba zauzeti).

2. PRIMJENA MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODRAVCI

Da bi se analizirala marketinška situacija i okolina Podravke, poduzeće mora ispuniti uvjet spoznaje o vlastitu mjestu na tržištu. Planovi Podravke postoje kako bi se uz pomoć analize okoline iskoristile tržišne prigode za Podravku te da bi se izbjegle opasnosti koje se događaju na tržištu.

2.1. Temeljne informacije o poduzeću

Podravka je poznata, hrvatska, prehrambena poduzeće, te je ujedno i jedna od vodećih kompanija u istočnoj, jugoistočnoj i srednjoj Europi. Stvorena je na temeljima nekadašnje tvornice za preradu voća i tvornicu pekmeza, koju su stvorili koprivnički poduzetnici, braća Marijan i Matija Wolf 1934. godine. No njezini počeci pod imenom Podravka, koje potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, sežu daleko u prošlost, točnije 1947. godinu, kada spomenuta tvornica prelazi u društveno vlasništvo. Sjedište kompanije je u sjeverozapadnom dijelu Republike Hrvatske, u Koprivničko-križevačkoj županiji, točnije u Koprivnici, na samo 100 kilometara udaljenosti od grada Zagreba. Danas Podravka djeluje u dva poslovna segmenta, i to: prehrana i farmaceutska branša. Sa farmacijom kreće od 1972. godine, kada se u Ludbregu osniva Belupo. S obzirom da kompanija već dugi niz godina stabilno djeluje na tržištu, ostvarila je povjerenje potrošača i postala vodeća prehrambena marka u regiji.

U zemlji i inozemstvu, poznata je po proizvodnji Vegete - univerzalnog dodatka jelima, koju već dugi niz godina izvozi u više od 40 zemalja u svijetu i to na svih pet kontinenata. Danas je kompanija poznata i po nizu drugih brandova, kao što su: Eva, Fant, Kviki, Dolcela, Lino, i drugi. U svome poslovanju, zaposlenici veliku pažnju pridaju tradiciji i njezinoj vrijednosti, što u kombinaciji s najsuvremenijim tehnološkim dostignućima i kreativnim metodama, osigurava dugoročan opstanak i uspjeh. Izgled logotipa marke Podravka, mijenjao se tijekom godina. Na bijeloj podlozi, jarko crvena, kao dominantna boja, jasan je odabir tople boje koja se „koristi kako bi pozvala na važan događaj ili rasprodaju, simbolizira uzbuđenje i pokret, energična je, potiče apetit, psihički stimulira ljudsko tijelo“.[1] Podravkini slogani povezani su znakom srca, kao izvor

[1] *Psihologija boja u marketingu*, dostpuno na: www.printera.hr, (27.12.2017.)

emocija čovjeka, a glase „Od srca, srcu“, „Kompanija sa srcem“, „Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha“. Najbitniji resurs poduzeća, zaposlenici, ističu temeljne vrijednosti njihovog uspjeha, a to su kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača i izvrsnost.

Iako je danas prehrambena ponuda na tržištu sve bogatija novim proizvođačima i markama, Podravka već dugi niz godina drži status ponude visokokvalitetnih proizvoda koje stavlja na police trgovačkih lanaca.

Prije nego poduzeće krene u primjenu aktivnosti, ono mora precizno izabrati tip organizacije tih aktivnosti. Stoga mora izabrati njemu najprimjereniji tip organizacije. Kada se vrši analiza situacije, potrebno je spoznati uvjete (vanjske i unutarnje) u kojem poduzeće posluje – ti uvjeti su determinirani čimbenicima iz poduzeća i okoline. Na temelju tih čimbenika se utvrđuju jakosti i slabosti koje karakteriziraju poduzeće, te se identificiraju prilike i prijetnje iz okoline. Rezultati analize situacije određuju ciljeve poslovanja i na toj osnovi utječu i na odabir marketinških strategija.

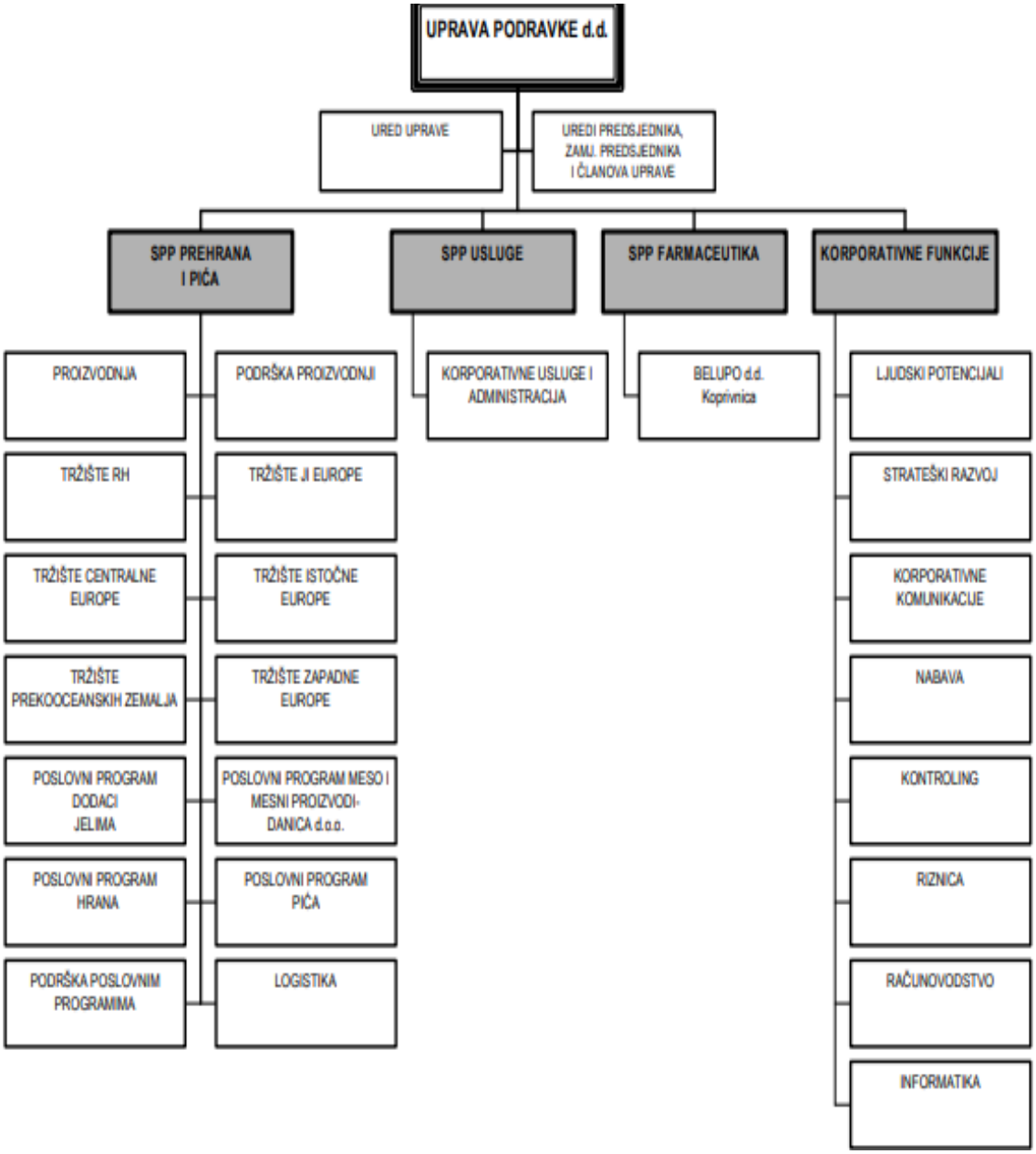
Sve planirane marketinške aktivnosti nemaju vrijednosti ako nisu provedive i ne započne se s njihovom primjenom. Stavljanje aktivnosti u provedbu znači stvaranje uvjeta za njihovu realizaciju. Stoga je prije provedbe aktivnosti njih potrebno koordinirati te im omogućiti protok informacija, odnosno potrebno je organizirati marketinške aktivnosti. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu na kojoj se temelji koordinacija marketinških aktivnosti (Grbac, 2010: 236).

Četiri su osnovne vrste organiziranja marketinških aktivnosti (Grbac, 2010: 236):

- funkcionalna organizacija – tu je naglasak na stručnom obavljanju pojedinih funkcija marketinga,
- organizacija prema proizvodu – ova organizacija koristi se kod poduzeća koja lansiraju nove proizvode ili su proizveli više linija proizvoda,
- organizacija prema tržištu/potrošaču – koristi se u slučajevima kada se nastupa s malim brojem proizvoda na više geografskih područja/tržišta,
- matrična organizacija – predstavlja kombinaciju organizacije po proizvodima i po tržištima.

Nadalje, na slici 2. prikazati ćemo organizacijsku strukturu poduzeća Podravka d.d.

Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d.



Vanjske okolnosti imaju veliki utjecaj na razvoj i primjenu planiranja marketinga za Podravku. Samo marketinško planiranje Podravke uzima u obzir odnos poduzeća sa njegovom okolinom koja utječe na njegovu cjelokupnu djelatnost. Vizija kompanije glasi: „Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.“ Osim vizije, koja

uvelike odlikuje svakodnevni poslovni nastup Podravke, svakako treba istaknuti i misiju. Ona glasi: „Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas (Podravka, 2019.)." Za potrebe analize internog ili unutarnjeg okruženja koristi se MOF analiza. Analiziraju se pri tome marketinški splet, operacije i financijski aspekt.

2.2. Analiza stanja u poduzeću Podravka d.d.

Polazište marketinškog planiranja je provedba istraživanja o stanju marketinga u poduzeću Podravka. Misli se na njezinu analizu internog i eksternog okruženja, kao i spoznaju snaga i slabosti, te prilika i prijetnji organizacije. U okviru ovoga poglavlja daje se pregled teorijskih osnova u svezi navedenoga, a naposljetku se iste argumentiraju konkretnim istraživanjem okruženja i organizacije, na primjeru odabranog poslovnog subjekta, Podravke.

2.2.1. Temeljna obilježja marketinške situacije Podravke

Podravka je kompleksno poduzeće koje proizvodi prehrambene proizvode te ih kanalima distribucije logistički doprema do konačnih odredišta prodaje i do krajnjih kupaca. Mikro okolina poduzeća je takva da omogućuje poduzeću nesmetano odvijanje njegovih poslovnih procesa i prodaje. Poduzeće je smješteno na dobroj poziciji te je mjesto koje je geografski blizu potencijalnim kupcima. Poduzeće je veoma stabilno te na njega čimbenici iz okoline utječu pozitivno Okolinu poduzeća karakterizira blizina nabavnog tržišta, odnosno dobavljači proizvoda su vrlo blizu fizičkoj lokaciji poduzeća pa lako dobavljaju proizvode u prodajni centar.

Poduzeće se nalazi u komparativnoj prednosti u odnosu na okolinu i konkurenciju pred kojom ima značajnu prednost u tržišnom natjecanju. Poduzeće je vrlo veliko i ima dobro organiziran marketing, ima ekonomiju obujma te globalnu orijentaciju. Poduzeće ima vrlo dobru tržišnu poziciju te u je analizi stanja spoznalo svoje tržišne probleme koji se prvenstveno odnose na zahtjevne kupce, postojanje jake konkurencije te postojanje društvenih predodžbi koje Podravka mora zadovoljiti. Ovdje se proizvodi prodaju izravno na tržište, a ne stvaraju se po narudžbi za određenog kupca, pa se tu radi o velikoj serijskoj i masovnoj proizvodnji.

Kada se analizira marketinška situacija poduzeća, najbitnije je njegovo ekonomsko okruženje - sama potražnja za proizvodima Podravke je uvelike ovisna o kupovnoj moći kupaca. Ciljna skupina kupaca Podravke su svi građani Hrvatske u različitim životnim dobima jer Podravka ima proizvode široke potrošnje te na taj način pokušava zadovoljiti potrebe svih hrvatskih građana, odnosno onih kupaca na čijem je tržištu prisutno. Menadžment Podravke je osigurao trajno i uspješno poslovanje u okviru sustava odnosa koji se uspostavljaju između interesa i okruženja poduzeća.

Kada se sagledava marketinška situacija Podravke, ona se mora sagledati putem tri vremenska stanja (Vranešević, 2004: 80): prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. U prošlosti je Podravka zabilježila ekspanzivan rast na hrvatskom tržištu, brzo se šireći u cijeloj Hrvatskoj. Podravka je i dalje na dobroj tržišnoj poziciji, tako da i danas on pozitivno posluje. Budući da je opstala u najtežim trenucima, ovo poduzeće je sada postojano i ima perspektivnu budućnost.

Sadašnja tržišna pozicija poduzeća je dobro pozicionirana na tržištu pa se može reći da je Podravka jedan od tržišnih lidera u distribuciji prehrambenih proizvoda. Podravka ima sposobnost da se nosi s prevladavajućim okolnostima te ima dobro razrađene marketinške aktivnosti koje su dobro isplanirane i primijenjene sa ciljem ostvarenja povećane učinkovitosti i profitabilnosti Podravke. Dakle, poduzeće je sada dobro pozicionirana na cijelom geografskom području Hrvatske. Planovi za njezin daljnji razvoj jesu otvaranje novih proizvodnih centara u gradovima i područjima gdje još tih centara nema, a čijim otvorenjem se može proširiti poslovanje poduzeća te učiniti kupcima dostupnima proizvode koji im trebaju. Zato Podravka treba u planiranju marketinga istražiti ona geografska tržišta na kojima planira otvoriti nove centre te treba svoje resurse i sredstva alocirati na ona područja za koje je sigurno da će mu donijeti profitabilnost.

2.2.2. Analiza internog okruženja

Pri inicijaciji analize internog okruženja ove organizacije smatra se korisnim osvrnuti se na njezina osnovna obilježja. Danas je Podravka jedna od vodećih poduzeća koje posluju na jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Osnovne vrijednosti na kojima temelji svoje dugogodišnje poslovanje su (Podravka, 2019.):

- kreativnost,
- povjerenje,
- strast,
- zadovoljstvo potrošača,
- izvrsnost.

Treba istaknuti kako se ovo poduzeće čvrsto oslanja na načela održivosti, koja bezuvjetno poštuje u svakodnevnom poslovanju i razvoju. Osnovna namjera je koristiti resurse na odgovoran način uz stvaranje minimalne količine otpada. Podjednako se brine o potrebama okoliša i lokalne zajednice. U poslovanju se ističe transparentnošću i modernošću. Najveći uspjeh jest povjerenje potrošača.

2.2.2.1. Marketing

U kontekstu marketinškog spleta treba istaknuti kako se posebna pažnja pridaje kontinuiranom istraživanju tržišta, posebice kupaca i konkurenata, a promjene se odražavaju kao prilagodba potrebama i željama potražnje. Kao što je i istaknuto, riječ je o prehrambenoj i farmaceutskoj kompaniji, pa su ujedno to i vodeće skupine proizvoda u okviru cjelokupnog portfolija.

Ovo proizvodno poduzeće naglasak postavlja na prehrambene proizvode, koji su grupirani na sljedeći način (Podravka, 2019.):

- juhe;
- dodaci jelima;
- snack;
- salate;
- pripomoć za pripremu slastica;
- prilozi jelima;
- slastice;
- dječja hrana;
- napici;
- krem namazi.

O vodećim markama već je bilo riječi pa se izostavljaju u ovome dijelu rada. Treba istaknuti kako se prodaja provodi kao maloprodaja i veleprodaja iako je evidentna značajna dominacija veleprodaje. Izvoz ima poseban značaj, a obuvaća preko 60 inozemnih tržišta. Podravka danas izvozi u više od 60 zemalja, ima 15 vlastitih poduzeća na različitim tržištima, 12 filijala, vlastitu distribuciju u 9 zemalja i 17 pogona za proizvodnju u 4 zemlje (Podravka, 2017.).

Novi i postojeći kupci, partneri i ostali dionici dobivaju sve potrebite informacije o kompaniji, ponudi i poslovanju putem mrežne stranice www.podravka.hr. Osim toga, poduzeće vrlo otvoreno i srdačno odgovara na zahtjeve i pitanja te bilo kakve nejasnoće koje se upućuju u marketinški odjel. Također, na raspolaganju je i besplatni potrošački telefon 0800-0808 (Podravka, 2019.).

Konkurentske prednosti Podravke su tradicija poslovanja, stručni i konkurentni ljudski potencijali, iskustvo u proizvodnji i poslovanju, renomirane marke proizvoda, kvaliteta i usmjerenost prema potrošačima. Također, treba istaknuti i lojalnost dionika, kao i usmjerenost održivom poslovanju i razvoju.

S gledišta marketinga usmjerenja prvenstveno se ističe kako poduzeće njeguje kvalitetne i lojalne odnose s dobavljačima i kupcima, partnerima. Podravka primjenjuje proklamiranu strategiju poslovanja, koja ukazuje na snažnu intenciju proširenja kanala nabave, odnosno broja hrvatskih dobavljača sirovina. Naglasak se postavlja na proizvođače vlasnike obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, koji poduzeće opskrbljuju domaćim proizvodima. Sa svim dobavljačima potpisuju se ugovori koji specificiraju ugovorne obveze i zahtjeve. Zanimljivo je istaknuti kako osim ovog oblika suradnje, Podravka nudi i stručnu pomoć te podršku dobavljačima u poljoprivrednoj proizvodnji (Lider, 2018). Na taj način potvrđuje tendenciju izgradnje lojalnosti, kvalitetne suradnje i profesionalnih odnosa.

Podravka redovno ažurira listu dobavljača. Oni se grupiraju u skupine s obzirom na profesionalnost, stručnost i poštivanje ugovornih odnosa. U tom kontekstu postoji i crna lista nepoželjnih dobavljača. S domaćim i inozemnim, dugogodišnjim i onim novim kupcima, Podravka njeguje kvalitetne odnose. Osim što potražnju opskrbljuje kvalitetnim i provjerenim proizvodima, kontinuirano se istražuju suvremeni trendovi,

želje i potrebe, na osnovu čega se modificira i obogaćuje portfolio. Pored toga, posebna pažnja posvećena je i sigurnosti hrane. Svi proizvodi, osim što su besprijekorno sigurni, prilagođeni su globalnim i lokalnim gastronomijama.

S obzirom da je prehrambeno tržište cjenovno stabilno, ne provode se učestale promjene cijena. Na to uglavnom utječu opće ekonomsko stanje u državi, posebice s obzirom na promjene u poreznim obvezama i oblicima, kao i globalna zbivanja, kao što je bio primjer svjetske ekonomske krize. Veleprodajne cijene znatno su niže, a one variraju ovisno o tome da li je riječ o stalnim kupcima ili povremenim (novim), količini narudžbe i sličnome. S obzirom na kvalitetu proizvoda i marku, cijena je korespondentna kvaliteti proizvoda. Marketing je na ovome primjeru poduzeća vrlo razvijen i održava rad svih poslovnih jedinica.

Marketing pokriva sva tržišta, što potvrđuje profesionalnost i usmjerenost kompanije. O njegovim istraživanjima i rezultatima ovise sve poslovne funkcije i odluke.

2.2.2.2. Operacije

Aspekt operacija razmatra procese i tehnologiju, organizacijsku strukturu i ljudske potencijale, te lokaciju i kapacitet. Poslovni procesi diferencirani su na razini pojedinih organizacijskih jedinica, koje su prethodno prikazane danom organizacijskom strukturom. Treba istaknuti kako, nastavno na maloprodaju i veleprodaju, procesi bivaju manje kompleksni i manje zahtjevni kod prodaje na malo, te obrnuto. Maloprodajni procesi su jednostavni i usmjereni prema kupcu, koji sam bira i plaća proizvod koji u trenutku plaćanja i preuzima. Kod veleprodajnih kanala poslovanje je znatno kompleksnije. U okviru istoga važno je dogovoriti količinu prodaje, uvjete plaćanja, rabat te isporuku robe.

Osnovni poslovni procesi organizirani su u pojedine organizacijske jedinice ili divizije. Na prethodnom prikazu organizacijske strukture vidljivo je kako određene poslovne jedinice obavljaju više poslova ili funkcija. Temeljni poslovni procesi, a time i organizacijske jedinice su ljudski potencijali i pravo, riznica, kontroling, poslovna

kvaliteta, poslovni nadzor, strateški razvoj, korporativna komunikacija, računovodstvo, informatika i nabava.

Tehnologija ima posebnu ulogu u poslovanju ovog poduzeća. Razlog tome očituje se u mnogočemu. Prvenstveno treba istaknuti kako je riječ o vrlo razvijenom i velikom poduzeću, čije učinkovito i efikasno funkcioniranje i poslovanje nije moguće bez adekvatne tehnološke podrške. Tehnologija pri tome podržava svakodnevne procese i radnje, od onih jednostavnijih do najsloženijih. Osim toga, treba istaknuti kako je ovo poduzeće usmjereno međunarodnom poslovanju, a time i praćenju međunarodnih trendova, koji danas, više nego ikada, naglašavaju ulogu tehnologije i tehnoloških dostignuća u poslovanju.

Snaga Podravkinih marki i inovacije temeljni su preduvjeti napretka i profitabilnosti ovog poduzeća. U nastojanjima da se navedeno osigura i održi, glavni fokus je prepoznavanje potreba i želja potrošača i kupaca te implementacija tehnoloških rješenja koja će zadovoljiti te potrebe (Podravka, 2019.). Treba istaknuti također da tehnologija osigurava poduzeću svakodnevno istraživanje i prikupljanje informacija u svezi tržišta i trendova u poslovnom svijetu. Sukladno tome, riječ je o strateškom marketinškom instrumentu. Često se u suradnji sa znanstveno-istraživačkom zajednicom, identificiraju i testiraju nove tehnologije na temelju čega se usvajaju one koje omogućuju stvaranje visokokvalitetnih proizvoda. Uvođenje novih tehnologija omogućuje se racionalnije gospodarenje sirovinama i energijom, što stvara uvjete za poslovanje po načelima održivog razvoja.

Ovo poduzeće ima i vlastiti istraživačko - razvojni poluindustrijski laboratorij, koji je osnovan 2008. godine i jedini je takav laboratorij u regiji. Osnovna prednost ovakvog laboratorija za kompaniju je (Podravka, 2019.):

- osiguranje vrhunske kvalitete,
- skraćivanje vremena potrebnog za izlazak novog proizvoda na tržište,
- smanjenje troškova kroz manje marže za probnu proizvodnju,
- osim za potrebe Podravke, pilot laboratorij idealno je mjesto za istraživačko-razvojne projekte, diplomske, magistarske i doktorske radove i edukaciju.

U okviru organizacijske strukture ustrojen je odjel računovodstva. Sukladno tome, računovodstveni poslovi u domeni su poduzeća, odnosno specijaliziranog odjela za ove potrebe. U kontekstu prodaje i isporuke, poduzeće raspolaže vlastitom transportnom uslugom. Ove su usluge i poslovi, kao i ostali adekvatno podržani tehnologijom i softverskim rješenjima.

Sljedeći segment aspekta operacija jesu organizacijska struktura i ljudski potencijali. Sama organizacijska struktura već je prikazana. Istaknuto je pri tome kako se ista sastoji od tri strateška poslovna području (SPP-a) i to (Podravka, 2019.):

- prehrane i pića,
- farmaceutike,
- usluga te jedinice.

Cilj ove organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije. Cilj ove organizacijske strukture je optimizacija poslovanja. Pri tome se misli na uspostavu kvalitetnog sustava odgovornosti, komunikacije, kontrole i korištenja resursa na održiv način, uz zadovoljenje potreba i realizaciju strateških ciljeva. Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, što je istaknuto i u temeljnim elementima ove organizacije. Osnovna namjera je poticati zaposlenike da djeluju u smjeru ostvarenja vlastitih i organizacijskih dobrobiti. Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva poduzeća od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici.

Podravka ulaže ozbiljne napore u kvalitetu upravljanja ljudskim potencijalima. Pri tome se misli na sve procese ovoga sustava, od regrutiranja zaposlenika, preko njihova raspoređivanja na poslove pa sve do razvoja karijere. Svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima, ovo poduzeće osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni razvoj. U međuljudskim odnosima njeguju se poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost.

Sjedište poduzeća je u Koprivnici, no postoji još značajni broj poslovnica i ureda diljem Hrvatske i izvan nje. Treba istaknuti kako je lokacija značajna za svaku

organizaciju, no o tome uvelike ovisi i djelatnost u kojoj posluje te način poslovanja. S obzirom da Podravka uvelike posluje u domeni veleprodaje i elektronskog poslovanja, smatra se kako lokacija kao takva nije presudan čimbenik uspješnosti poslovanja. Treba istaknuti kako su proizvodni pogoni, poslovnice, oprema, strojevi i transportna sredstva uglavnom u vlasništvu poduzeća. Isto se potvrđuje uvidom u financijski aspekt iste, koji slijedi u nastavku.

2.2.2.3. Financijski aspekt

Za analizu financijskog aspekta svake organizacije ključno je izvršiti uvid u bilancu i račun dobiti i gubitka, dva temeljna financijska izvještaja. Pregled bilance ove kompanije daje se u nastavku, u tablici 2. prikazati ćemo bilancu poduzeća Podravka d.d.

Tablica 2. Bilanca – Podravka d.d.

(u tisućama kuna)	*Bilješka*	**31.12.2018.**	**31.12.2017.**
IMOVINA			
Dugotrajna imovina			
Goodwill	*17*	26.782	27.402
Nematerijalna imovina	*18*	236.176	240.235
Nekretnine, postrojenja i oprema	*19*	2.256.318	2.317.992
Ulaganja u nekretnine	*20*	134.187	-
Dugotrajna financijska imovina	*22*	6.366	9.746
Odgođena porezna imovina	*15*	152.079	170.386
Ukupna dugotrajna imovina		**2.811.908**	**2.765.761**
Kratkotrajna imovina			
Zalihe	*23*	848.230	805.805
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	*24*	938.766	947.493
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	*25*	296	511
Potraživanje za porez na dobit		5.834	1.569
Novac i novčani ekvivalenti	*26*	211.106	362.082
Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	*27*	29.921	178.161
Ukupna kratkotrajna imovina		**2.034.153**	**2.295.621**
Ukupna imovina		**4.846.061**	**5.061.382**

GLAVNICA I OBVEZE			
Kapital i pričuve			
Dionički kapital	*28*	1.691.884	1.689.947
Pričuve	*29*	796.850	766.862
Zadržana dobit	*30*	516.603	403.303
Udjeli vlasnika matice		**3.005.337**	**2.860.112**
Nekontrolirajući udjeli	*31*	42.369	36.671
Ukupna glavnica		**3.047.706**	**2.896.783**
Dugoročne obveze			
Krediti i zajmovi	*33*	623.454	915.210
Rezerviranja	*34*	70.611	74.122
Ostale dugoročne obveze	*35*	20.703	22.465
Odgođena porezna obveza	*15*	40.213	46.692
Ukupne dugoročne obveze		**754.981**	**1.058.489**
Kratkoročne obveze			
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	*36*	658.861	719.791
Obveza za porez na dobit		15.914	5.433
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	*32*	415	1.631
Krediti i zajmovi	*33*	342.332	354.304
Rezerviranja	*34*	25.852	24.951
Ukupne kratkoročne obveze		**1.043.374**	**1.106.110**
Ukupne obveze		**1.798.355**	**2.164.599**
Ukupno glavnica i obveze		**4.846.061**	**5.061.382**

Izvor: Podravka (2019.) Godišnje izvješće grupe Podravka za 2018. godinu. Dostupno na: https://podravkacdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75 a57430b7436.pdf (02.07.2019.).

Bilanca iskazuje financijski položaj kompanije. U promatranom razdoblju moguće je konkretizirati kako je on povoljan te kako potvrđuje rast poduzeća. Evidentno je pri tome kako ukupna vrijednost dugotrajne imovine raste, dok je kratkotrajna zabilježila pad, što je utjecalo na konačnu vrijednost ukupne imovine u 2018. godini, koja je nešto manja od vrijednosti u prethodnom razdoblju. S druge strane, vidljivo je kako i obveze imaju tendenciju opadanja, a o razvoju poduzeća, pored ovih podataka uvjerljivo svjedoče i oni iz izvještaja o poslovanju, odnosno iz izvještaj o dobiti i gubitku, što je vidljivo u tablici 3.

Tablica 3. Račun dobiti i gubitka – Podravka d.d.

(u tisućama kuna)	*Bilješka*	2018.	2017.
Prihodi od prodaje	*8*	4.232.149	4.111.170
Troškovi sadržani u prodanim proizvodima	*11*	(2.673.716)	(2.627.059)
Bruto dobit		**1.558.433**	**1.484.111**
Ostali prihodi	*9*	40.397	10.678
Opći i administrativni troškovi	*11*	(317.300)	(365.995)
Troškovi prodaje i distribucije	*11*	(568.884)	(629.393)
Troškovi marketinga	*11*	(407.778)	(369.638)
Ostali troškovi	*10*	(46.425)	(38.683)
Operativna dobit		**258.443**	**91.080**
Financijski prihodi	*13*	13.130	5.091
Financijski troškovi	*14*	(21.070)	(45.275)
Neto financijski troškovi		**(7.940)**	**(40.184)**
Dobit prije poreza		**250.503**	**50.896**
Porez na dobit	*15*	(38.924)	(27.065)
Dobit za godinu		**211.579**	**23.831**

Izvor: Podravka (2019.) Godišnje izvješće grupe Podravka za 2018. godinu. Dostupno na: https://podravkacdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75a 57430b7436.pdf (02.07.2019.).

Vidljivo je kako u promatranom razdoblju poduzeće bilježi rast svih vrsta prihoda, što u konačnici utječe na maksimiziranje dobiti iz poslovanja. Uz reduciranje troškova poslovanja moguće je govoriti o vrlo uspješnom poslovanju, koje je prisutno već nekoliko godina za redom, a nastavak je očekivan i u budućnosti.

2.2.3. Analiza vanjskog okruženja

U okviru analize nekih općih značajki ovog poduzeća, dijelom se zadire i u problematiku analize vanjskog okruženja. Unatoč tome, kako bi ista bila sveobuhvatna važno je detaljnije obraditi kategoriju dobavljača, konkurenata i kupaca te makro okruženja. Ovo poduzeće, kao što je i navedeno, danas posluje u trima osnovnim djelatnostima. Misli se na prehranu i piće, pekarstvo i farmaceutiku. S obzirom da je riječ o proizvodnom poduzeću, dobavljači se vežu uz dobavljače sirovima i materijala, poluproizvoda, ali i dobavljače potrošnog materijala, uredske opreme i sitnog inventara, dobavljače osnovnih sredstava i slično. S obzirom da je riječ o poduzeću

koje djeluje i na inozemnim tržištima moguće je govoriti podjednako o domaćim i inozemnim dobavljačima. Sa svim dobavljačima njeguju se profesionalni i suradnički odnosi, o čemu je već bilo riječi. Ključne stavke pri tome su prethodno iskustvo suradnje, poštivanje rokova isporuke, kvaliteta i cijena isporučene robe te pouzdanost dobavljača.

S gledišta konkurenata treba istaknuti kako je moguće govoriti o vrlo oštroj i brojnoj konkurenciji, posebice na inozemnom tržištu. Konkurencija u suvremeno doba, posebice u prehrambenoj industriji je sve aktivnija i sve brojnija. U vremenu kada su ukinute gotovo sve restrikcije ulaska na tržište, potrošači imaju heterogenu ponudu, a organizacijama je opstanak na takvim tržištima uvelike otežan. Međutim, na primjeru Podravke moguće je govoriti o konkurenciji koja je zdrava. Naime, konkurentska iskustva i pritisci neprekidno naginju poduzeće na unapređenje svoje ponude, kvalitete i obilježja. Među brojnim konkurentima moguće je izdvojiti poznate ili privatne marke kao što su Kraš ili Milka, ali i one trgovačke koje konkuriraju uglavnom cijenom. Neki od primjera su K+, S budget, Plodine i slične trgovačke marke.

Kupci su najznačajnija skupina dionika za ovu organizaciju. Njihova uloga integrirana je u sve elemente, vrijednosti i ciljeve na kojima organizacija počiva, a posebna pažnja pridaje im se i u svakodnevnom poslovanju. Ističe se kako su oni generator razvoja ove organizacije. Pri tome se misli i na domaće i na inozemne kupce, na maloprodajne i veleprodajne kupce. Treba istaknuti kako ne postoji specifičan tržišni segment rema kojem je pozicionirana ova organizacija, a što je rezultat ponude ili portfolija na kojem zasniva svoje poslovanja, kao i na prirodi proizvoda. Podravka ima specifičnu djelatnost i egzistencijalnosti proizvoda, te stoga u svom poslovanju ne primjenjuju neku točno specifičnu segmentaciju, jer njihovi potrošači bivaju i muškarci, žene, djeca, stariji i mladi. Ciljna tržišta su im djeca svih uzrasta, svi oni koje paze na kvalitetu proizvoda, sportaši, moderne obitelji, potrošači koji su vjerni domaćim proizvodima. Uočeno je jedino malo veće posvećenje pažnje prema onim potrošačima koji traže kvalitetu i modernim obiteljima koji zbog današnjeg tempa života traže polugotove proizvode. Način na koji se nastoji udovoljiti sve zahtjevnijoj potražnji sumira se kroz kvalitetu proizvoda, dodanu vrijednost i heterogenu ponudu.

S gledišta vanjskoj okruženja potrebno je osvrnuti se i na obilježja ekonomskog, socio-kulturnog, pravno-političkog, tehničko-tehnološkog, ekološkog i etičkog okruženja. Obilježja istih konkretiziraju se u nastavku, u tablici 4.

Tablica 4. Analiza makro okruženja Podravka d.d.

Okruženje	Obilježja
Ekonomsko	• ekonomski oporavak Hrvatske podržava današnje mogućnosti rasta kompanije; • visoki porezni nameti otežavaju poslovanje; • egzistencijalni proizvodi umanjuju negativne utjecaje u kriznim razdobljima;
Socio-kulturno	• heterogeni zahtjevi, navike i potrebe; • vjerske i nacionalne različitosti; • suvremeni trendovi i stil života; • sve veći značaj zdravih životnih navika i ekoloških proizvoda.
Pravno-političko	• Hrvatska zakonodavna regulativa; • utjecaj regulative Europske unije; • brojnost zahtjeva i odredbi; • zaštita tržišnog natjecanja, zaštita potrošača, zaštita okoliša, zaštita podataka; • administracija, birokracija; • loša investicijska klima u Hrvatskoj.
Tehničko-tehnološko	• kontinuirani pritisci tehnoloških dostignuća; • značaj inovacija; • međunarodni utjecaji; • sve veći intenzitet razvoja elektroničkog poslovanja.
Ekološko	• ISO standardi; • održivi razvoj; • energetska učinkovitost.

Etičko	• etika i moral u poslovanju; • poštovanje osnovnih etičkih i moralnih načela koja su utvrđena na razini čitave Europske unije; • preklapanje s ostalim okolinama.

Izvor: Izrada autora

Okolina u kojoj posluje ova organizacija vrlo je dinamična i turbulentna. Pri njezinoj analizi, zbog specifičnosti poslovanja i međunarodne orijentacije kompanije, posebice je značajno prepoznati obilježja okoline na razini Europske unije, ali i čitavog svijeta. Općenito se ističe kako se ovim trendovima i izazovima kompanija ima za obvezu spremno i uspješno prilagoditi, s obzirom da na iste nema mogućnost utjecaja.

2.2.4. SWOT analiza

SWOT analiza je u planiranju marketinga korisno sredstvo kojim se analizira situacija poduzeća na tržištu te se pomoću nje analiziraju i resursi poduzeća. Njome se analiziraju unutarnji čimbenici poduzeća (snage i slabosti) te vanjski čimbenici (prilike i prijetnje) iz okoline koji utječu na poduzeće. Svrha je SWOT analize da primora menadžera na predviđanje važnih događaja koji bi mogli utjecati na poduzeće (Kotler, 2006: 58).

Temeljem SWOT analize dobiva se uvid u realno stanje poduzeća na tržištu te pomoću nje poduzeće bolje razumije svoje snage i slabosti, ali i prepoznaje prilike i prijetnje iz okoline s kojima se suočava. SWOT analiza daje poduzeću odgovore koji mu mogu pomoći u donošenju važnih poslovnih odluka. Pomoću nje poduzeće može definirati svoju misiju i viziju te svoje ciljeve i strategije pomoću kojih će ostvariti zacrtane ciljeve. U tablici 5. je prikazana SWOT analiza Podravke.

Tablica 5. SWOT analiza Podravke d.d.

Strengths (SNAGE)	**Weaknesses (SLABOSTI)**
• tradicija poslovanja, • prepoznatljiva i snažna marka, • domaći proizvođač, • dominacija na nacionalnom tržištu, • proizvodnja u Hrvatskoj, • bogata ponuda, • visoka kvaliteta i nagrade za kvalitetu, • atraktivnost ambalaže, • sklonost inovacijama, • veća cjenovna fleksibilnost, • suradnja s ostalim partnerima, • veličina poduzeća i nacionalna rasprostranjenost, • kvalitetni proizvodi i ugodna kupnja, • pružanje odgovora na sve potrebe kupaca, • bogata ponuda prehrambenih proizvoda široke potrošnje, • partnerstvo s domaćim dobavljačima i proizvođačima, • povoljne cijene u odnosu na konkurenciju, • promotivne prodaje i akcije, • istraženo tržište, • nastojanje zadovoljavanja svih potreba kupaca, • visoki standardi poslovanja, • velik tržišni udio i povoljan imidž, • dobra organizacija marketinških aktivnosti,	• visoki troškovi nabave proizvoda, • prisutnost konkurencije, • kompleksno geografsko područje na kojem su smješteni proizvodni centri, • malo nacionalno tržište, • neki djelatnici nisu dovoljno obrazovani, višak zaposlenih, • slabe liderske i organizacijske sposobnosti menadžmenta, • nema ulaganja u istraživanje i razvoj, • poduzeće nije veoma fleksibilno u prilagodbi okruženju, • iako dobro organizirane, marketinške aktivnosti se provode nesustavno, • velika diversifikacija i fluktuacija djelatnika.

• likvidnost u naplati potraživanja, • ugodna radna atmosfera.	
Opportunities (PRILIKE) • investicije, • širenje asortimana, • penetracija na nova tržišta, • povećanje tržišnog udjela, • izbacivanje konkurenata, • uvođenje novih vrsta proizvoda, • unapređenje suradnje s partnerima, • mogućnost proširenja asortimana u odnosu na konkurenciju, • postojanje proizvoda za sve segmente poslovanja, • velika konkurentnost poduzeća i dalje širenje proizvodne mreže, • ekonomija obujma, • globalizacija poslovanja, • mogućnost izlaska na nova geografska tržišta, • povoljni zakoni i propisi,	**Threats (PRIJETNJE)** • superiornost na tržištu, • zagušenost robnim grupama, • neuspjeh pojedinih proizvoda, • preveliki asortiman otežava kontrolu i posvećenost ključnim proizvodima, • rastući trend moderne kuhinje, • pritisci inozemnih konkurenata, • nadmoć trgovačkih marki, • gubitak tržišnog udjela, • supstitucija kroz gotove proizvode, • trend ekoloških proizvoda, • sve veći marketinški i razvojni troškovi, • jaka konkurencija , • odljev kadrova u konkurentsko poduzeće, • rat cijenama sa konkurentima, • mogući strateški savezi konkurencije,

• stvaranje partnerskih odnosa sa dobavljačima i strateško udruživanje, • redukcija konkurencije, • povoljni trendovi na tržištu.	• konkurencija ima bolja tehnološka i inovativna rješenja, • nepovoljna gospodarska situacija, recesija i kriza, • nepovoljne promjene u potrebama i zahtjevima kupaca.

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju i prema Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 108.

2.3. Marketinški plan Podravke d.d.

U ovome poglavlju pristupa se razradi osnovnih elementa marketinškog plana na primjeru Podravke. Pri tome se razlažu segmentacija tržišta, pozicioniranje i odabir marketinške strategije. U konačnici slijedi analiza marketinškog spleta.

2.3.1. Segmentacija tržišta i pozicioniranje

Segmentacija ili podjela tržišta na primjeru ovog poduzeća provodi se na osnovu pojedinih profila kupaca, čijem se identificiranju pristupa s gledišta demografskih i socio-ekonomskih obilježja. To posebice vrijede na primjeru maloprodaje, a daje se potvrditi strukturom portfolija, odnosno skupinama proizvoda koji se nude.

Istaknuto je kako je segmentacija portfolija, a time skupina potrošača organizirana na osnovu strateških jedinica. Strateško poslovno područje Prehrana sastoji se od kategorija: kulinarstvo (slastice, žitarice, snack i napitci, Lino svijet, mediteranska prehrana (kondimenti, mesni program, pekarstvo i mlinarstvo). Strateško

poslovno područje Farmaceutika sastoji se od kategorija lijekovi na recept i bezreceptni program.

Pri segmentaciji tržišta posebice se vrednuju suvremene životne navike potrošača. Sukladno tome, Podravka je uvela sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2000 za poslovne procese. Kvaliteta se mjeri implementiranim HACCP sustavom u sve poslovne procese. Formiran je HACCP tim sastavljen od različitih struka koji radi na održavanju i poboljšanju sustava. Osim ovog, treba spomenuti i IFS (*International Food Standard*) i BRC (*British Retail Consortium*) kao maloprodajne standarde, koji postaju uvjeti za pregovaranje kod velikih međunarodnih lanaca, a uključuju elemente sustava sigurnosti hrane, sustava upravljanja kvalitetom i preduvjete za proizvodnju zdravstveno ispravnih i sigurnih proizvoda. Certifikacijska poduzeće *Det Norske Veritas* certificirala je sustav koji normalno funkcionira te se nalazi pod neprekidnim unutarnjim i vanjskim nadzorom. Na popisu je i HALAL, namijenjen potrošačima koji ne konzumiraju svinjske namirnice i prerađevine.

S obzirom na specifičnost djelatnosti i egzistencijalnosti proizvoda, dobna, spolna i ostale segmentacije ne primjenjuju se na ovome promjeru organizacije. Potrošači su podjednako žene i muškarci, kao i sve dobne skupine. Nešto veća pažnja posvećena je, kao što je i istaknuto aktualnim životnim navikama i potrebama, a misli se na osviještene potrošače koji traže kvaliteti i poznaju standarde u odvojenoj djelatnosti, pripadnike vjerskih zajednica, kao i moderne obitelji koji su sklone kupovni polugotovih proizvoda.

Nakon identificirane segmentacije poduzeće mora odlučiti na koga će ciljati. Kada cilja na određeno tržište poduzeće mora paziti na dva čimbenika: cjelokupnu privlačnost segmenata te na ciljeve i resurse poduzeća.

Podravkini proizvodi nositelji su poznatih marki i visoko su pozicionirani na tržištu. Riječ je o proizvodima koji slove za kvalitetni, veće hranjive vrijednosti i dodane vrijednosti, prepoznatljive ambalaže, provjerenih ukusa i nešto više cijene. Naime, Podravkini proizvodi su cjenovno pozicionirani u gornjem rangu, a na taj način se naglašavaju njihova kvaliteta i diferenciranost od konkurenata.

Ciljna tržišta, s obzirom na heterogenost portfolija su:

- djeca svih uzrasta;
- majke koje poznaju marke ovog poduzeća;
- moderne obitelji;
- sportaši;
- potrošači koji su vjerni domaćim proizvođačima i ostali.

S gledišta veleprodaje i „*Business-to-business*"(B2B) poslovanja ciljna skupina su svi gospodarski subjekti koji pripremaju hranu, odnosno hotelijeri, institucije poput bolnica i dječjih vrtići te ostali.

2.3.2. Odabir marketinške strategije

Za ostvarenje zadanih marketinških aktivnosti poduzećima su na raspolaganju marketinške strategije. Budući da je izbor i odabir strategija za poduzeće složen postupak, poduzeće mora razviti strateški pristup tržištu i definirati te odabrati onu strategiju koja će mu pomoći da se najbolje pozicionira na tržištu. Odabirom prave marketinške strategije poduzeće može pristupiti primjeni marketinških aktivnosti i očekivati pozitivne rezultate svoga poslovnog poduhvata.

Prema Porteru (2008.) strategija niskih troškova, diferencijacije i fokusiranja jesu generičke poslovne strategije i kao takve bivaju nadređene marketinškoj strategiji. Troškovno vodstvo te diferencijacija bivaju dvije osnovne vrste konkurentske prednosti.

„Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente a može čak i poslovati u srodnim industrijama- veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost… troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.” (Porter, 2008:30,31)

Strategija diferencijacije takva je da njome "...tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe." (Porter, 2008;31,32)

U svom poslovanju Podravka koristi strategiju diferencijacije, a pored nje stavlja naglasak na smanjenje troškova poslovanja:

a) *Strategija diferencijacije:* u poslovanju se koristi strategija diferencijacije koja se odnosi na stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja na tržištu (Porter, 2008.). Podravka kroz primjenu ove strategije nastoji biti unikatna; jedinstvena u svojoj industriji, i to na način da se kod svojih kupaca pozicionira kao glavna zvijezda u određenim dimenzijama, koje upravo kupci cijene. Nastoji se prepoznati ono što je kupcu važno, što on cijeni, te sukladno tome, Podravka nastoji ista ta svojstva pozicionirati na jedan jedinstven način s ciljem zadovoljenja potrebe kupaca. Ovakav pristup iznimno je cijenjen i osigurava lojalnost, što je danas iznimno važno za opstanak bilo kojeg poduzeća. Ono što je također važno napomenuti, jest činjenica kako primjenom strategije diferencijacije, Podravka sebi osigurava da odredi cijenu uz dodanu dobit, da osiguravaju i dobivaju lojalnost čak i u vrijeme određenih sezonalnih padova ili pak da prodaje mnogo veće količine od onih koje je predvidjela. Ovakvim pristupom Podravka svojim kupcima daje jedinstvenu vrijednost, za koju Porter (2008.) navodi kako ona sama nastaje iz lanca vrijednosti poduzeća, a ista se određuje temeljem niza pokretača: poslovne odluke, povezanost s posrednicima i dobavljačima, povezanost unutar lanca vrijednosti, međusobni odnosi, lokacija, integracija, vremenska usklađenost, razmjeri te institucionalni čimbenici.

b) *Strategija niskih troškova* (Renko, 2005: 179) - ovom strategijom se Podravka fokusira na postizanje vodstva u niskim troškovima. Smanjenjem svojih troškova Podravka postiže učinkovitu ekonomiju obujma, kontrolu zaliha, izbjegava marginalne kupce te minimizira troškove u području istraživanja i razvoja te prodajne snage. Ovom strategijom Podravka uklanja sve suvišne karakteristike proizvoda, čime stvara jednostavne standarde po najnižoj cijeni u

odnosu na ostale konkurente, što stvara preferenciju kod kupaca, pa oni radije kupuju proizvode u Pevexu nego u konkurentnim poduzećima. Nakon ove strategije Podravka sekundarno koristi strategiju pozicioniranja koja je opisana na sljedeći način:

c) *Strategija pozicioniranja* (Renko, 2005: 251) – Podravkini proizvodi se ističu i imaju jasno određen položaj na tržištu. Podravka planira položaj koji će njenim proizvodima dati najveću prednost u ciljnom tržišnom segmentu. Na taj način Podravka priopćava svoju strategiju ciljanom tržištu te upravlja odnosima s ciljnim potrošačima na odabranom tržišnom segmentu. Strategijom pozicioniranja se kupcima olakšava izbor proizvoda te se stvara njihova dugoročna naklonost jer se pomoću ove strategije shvaćaju potrebe i motivi potrošača. Podravka je svoje proizvode odabranih marki pozicionirala kao visokokvalitetne proizvode po prihvatljivim cijenama za kupce. Ovom strategijom Podravka kod potrošača stvara percepciju o originalnom dizajnu, o originalnom podrijetlu proizvoda te o vrhunskoj kvaliteti tehnike i materijala izrade, kao i o atraktivnom lokacijama proizvodnih centara. Pozicioniranje Podravke se još odlikuje i uređenim proizvodnim centrima, stručnosti i osposobljenosti njezinog osoblja te koherentnim elementima marketinškog spleta kojima se komunicira s ciljnim skupinama potrošača.

Poduzeće Podravka ima vrlo razvijenu poslovnu strategiju jer, prije svega, ima razvijen plan razvoja poduzeća temeljen na jednogodišnjim proračunima i planovima, a sve to uspije ostvariti do kraja svake poslovne godine. Poduzeće je temeljem svoje poslovne strategije razvila portfelj i širok opseg ponude proizvoda te je dosegla vodeću tržišnu poziciju na lokaciji na kojoj posluje. Tvrtku karakterizira transparentnost predstavljanja svog poslovnog modela, dugoročan strateški razvoj, posjedovanje godišnjih razvojnih programa i planova, te kontinuirano unapređenje komunikacije sa svojim kupcima i dobavljačima. Zato ova poduzeće predstavlja poduzeće koje u potpunosti ispunjava očekivanja svojih kupaca te posluje u izazovnom tržišnom okruženju, a na izazove tržišta promptno odgovara. Poduzeće je u svojim planovima razvoja postavila osnovne ciljeve i strategije koje namjerava implementirati i postići. Tako poduzeće provodi proaktivnu strategiju nastupa na tržištu.

U svojoj proizvodnji poduzeće objedinjuje kvalitetu koja ima dvije svrhe: da spriječi nedostatke i da smanji varijabilnost u svojim poslovnim procesima. Takvi ciljevi u poduzeću zahtijevaju intenzivno planiranje koje je šire od vrsta planiranja samo za kontrolu. Poduzeće kao takvo ima vlastiti sustav proizvodnje, već ono nabavlja gotove proizvode od dobavljača te ih plasira na tržište potrošačima koji imaju potražnju za takvim proizvodima. Može se zaključiti da se proizvodni proces poduzeća Podravka temelji na proizvodnji prehrambenih proizvoda i distribucije istih do konačnih potrošača u velikim trgovačkim centrima.

Treba istaknuti kako ova organizacija primjenjuje „meni prema tebi“ koncept marketinga. Riječ je o agresivnom zamjetljivom konceptu. On odražava marketinšku snagu koja je prije svega vidljiva u budžetu koji se izdvaja za izravnu komunikaciju sa potrošačima, ali i u ostalim elementima koji se obrađuju detaljnije u nastavku. Ovaj koncept radi na pretpostavci da korisnici preferiraju proizvode veće kvalitete i cijene i da dostupnost ne utječe na njihovu kupovnu odluku.

Kako bi ostvario planirani rast poslovanja u budućnosti i profitabilnost u poslovanju, menadžment je odlučio provesti zacrtane strateške smjernice. Prije svega, poduzeće se usmjerilo na organski rast poslovanja s posebnim naglaskom na posjedovanje marki proizvoda koji su poznati širokoj potrošačkoj publici. Poduzeće se fokusiralo na racionalizaciju svoga poslovanja na način da maksimizira prihode i minimizira troškove. Poduzeće u svom poslovanju redovito ispunjava svoje financijske obveze te aktivno upravlja dugovima i financijskim troškovima. Konačno, poduzeće razborito upravlja svojom poslovnom likvidnošću.

2.3.3. Marketinški splet

U okviru razrade marketinškog spleta misli se na analizu pojedinih elemenata. To su proizvod, cijena, distribucija ili prodaja i promocije. Podravka u svom planiranju mjera koristi marketinški splet, odnosno 4P – proizvodni splet, ugovorni splet, distribucijski splet te komunikacijski splet.

1. U svom proizvodnom spletu Podravka prvo oblikuje program nabave i prodaje proizvoda, odnosno ima definirane grupe proizvoda koje prodaje. Budući da je

Podravka poduzeće koja se bavi proizvodnjom visokokvalitetnih prehrambenih proizvoda, ona ih proizvodi i distribuira do krajnjih potrošača. U proizvodnji svojih proizvoda Podravka vodi brigu da su to proizvodi kvalitetnih i prepoznatljivih marki, primjetnog dizajna te imena koje kupci prepoznaju kao kvalitetno. U svom proizvodnom spletu Podravka za svaki proizvod nudi uslugu garancije te predviđa vijek trajanja proizvoda. Ukoliko se proizvod pokvari u garancijskom roku, Podravka ima predviđenu mjeru servisa takvog proizvoda.

2. U ugovornom spletu Podravka definira cijene svojih proizvoda. U formiranju cijena ona uzima u obzir nabavnu cijenu, trošak prijevoza proizvoda, PDV i maržu. Podravka ovdje također definira uvjete isporuke i plaćanja za koje predviđa da se uvijek odvijaju u zadanom roku, odnosno da isporuka bude izvršena na vrijeme, kao i plaćanje. Podravka u nabavi svojih proizvoda, kao i u prodaji često odobrava rabat (popust), odnosno u ugovornom spletu primjenjuje mjere akcija, gdje kupci mogu nabaviti željene proizvode po nižim cijenama, ali iste kvalitete. Podravka također u svojim mjerama ima i opciju kupnje robe na kredit, odnosno pruža kupcima mogućnost kupnje robe putem obročnih otplata, što je za kupce svakako povoljno.

3. U svom distribucijskom spletu Podravka ima definiran izbor lokacije, odnosno ovom mjerom je poduzeće izabralo gdje će biti locirani njegovi proizvodni centri. Podravka u svojim distribucijskim mjerama ima organizirane putove prodaje, koji idu od dobavljača do konačnog kupca. Proizvodi su uvijek na vrijeme spremni za isporuku, a stanje zaliha je uvijek usklađeno s računovodstvenim stanjem nabave proizvoda.

4. U svom komunikacijskom spletu Podravka ima mjere unapređenja prodaje te promocije i propagande. Tako Podravka ima prepoznatljiv logo i slogan kojim se predstavlja svojim kupcima. Svoju prodaju Podravka unapređuje na način da putem propagandnih ili oglašivačkih poruka prezentira svoje proizvode potencijalnim kupcima. Proizvode Podravka prezentira po nižim cijenama u odnosu na konkurenciju, a proizvodi su iste marke i kvalitete, pa se kupci uvijek prije obraćaju Podravci nego konkurenciji, jer ovdje mogu dobiti veću vrijednost za svoj novac.

2.3.3.1. Proizvod

Prehrambeni proizvodi odnose se na:

- juhe;
- dodatke jelima;
- snack;
- salate;
- pripomoć u pripremi slastica;
- priloge jelima;
- slastice;
- dječju hranu;
- krem namaze;
- napitke;
- mesnate i suhomesnate proizvode.

Sve skupine proizvoda ističu se kvalitetom i nešto većom cijenom od konkurenata. Oni dolaze u prepoznatljivoj ambalaži, a certificirani su i nagrađivani više puta. Neki od poznatijih marki su Lino, Kviki, Dolcela, Talianetta, Fant i ostale. U području farmaceutike ističe se Belupo.

2.3.3.2. Cijena

Iako su Podravkini proizvodi nešto skuplji od konkurentskih, posebice na hrvatskom tržištu, treba istaknuti kako cijena opravdava kvalitetu. Kako je već pisano, upravo kroz strategiju diferencijacije se od strane kupaca poštuje i cijeni ta cjenovna razlika, jer kupci prepoznaju što dobivaju za svoj novac, unikatan, jedinstven, poseban doživljaj, vrhunski proizvod, koji ima ono nešto što drugi nemaju, te upravo to nešto, tajni je sastojak koji kupci cijene. Upravo iz činjenice kako Podravka iznimno ulaže u zadovoljenje potreba svojih kupaca, koristeći strategiju diferencijacije, jasno je kako cijena s razlogom opravdava kvalitetu.

Veleprodajne cijene su manje od maloprodajnih, a također odobrava se i dodatni rabat na količinu prodanu partnerima. Podravka redovno revidira cijene proizvoda, a često se primjenjuju i akcijske cijene. Sukladno tome, moguće je govoriti

o elastičnoj politici cijena kojom se organizacija nastoji štititi od izazova i pritisaka iz okoline, a jednako tako i prilagoditi se pritiscima konkurenata.

2.3.3.3. Promocija

Posebna pažnja, u domeni komunikacije, posvećena je televizijskim, tiskani i internet oglasima, vodećim suvremenim sredstvima komunikacije. Osim toga, često se primjenjuju i promotivni letci, brošure, promotivni štandovi u trgovačkim centrima i ostalim lokacijama, sudjelovanje na sajmovima i slično. Jedan od vrijednih instrumenata promocije su i preporuke lojalnih potrošača.

Posebno je važno istaknuti i Podravkin internet portal Coolinarka.com. Danas on predstavlja jedan od najpopularnijih kulinarskih portala u Hrvatskoj, a služi dijeljenju i ocjenjivanju recepata, te svjedoči o inovativnosti organizacije u marketinškom nastupu i komuniciranju.

Oglašavanje se provodi i putem društvenih mreža, kao što su Facebook i Twitter, što unapređuje dvosmjernu komunikaciju. Promociji u prilog idu i državne inicijative koje podržavaju lokalne kompanije. Misli se primjerice na državnu kampanju „Kupujmo hrvatsko“, „Izvorno Hrvatsko“ i „Hrvatska kvaliteta“ te ostale. Na ovaj način dodatno se doprinosi jačanju marke, ali i razvoju lojalnosti potrošača te ostalim pozitivnim učincima.

Podravka ima izuzetno jaku marketinšku aktivnost u obliku oglasa na televiziji, promocija, odnosa s javnošću i tiskana kampanja, nagradnih igara, interneta i društvenih mreža te ostaloga. Sukladno tome, promocijski splet vrlo je razvijen i može se tvrditi kako je riječ o temeljnom elementu marketinškog spleta.

2.3.3.4. Distribucija

Prodaja je organizirana na malo i na veliko. Distribuciju odlikuje snažna distribucijska mreža, odnosno prodaja na 500 000 prodajnih mjesta diljem svijeta, uz veliki broj zaposlenih, preko 6 500 ljudi, pri čemu značajni udio radi u prodaji.

Dakle, osnovni kanali distribucije su osobna prodaja ili prodaja putem poslovnica, prodaja preko posrednika, partnerstva s trgovačkim lancima, kao i veleprodaja na inozemna tržišta. Veleprodaja na inozemna tržišta uređena je distribucijskim ugovorima s partnerima. Narudžbe se šalju uglavnom elektroničkim putem.

U domeni distribucije i konkurentske snage kompanije, svakako treba istaknuti strateško partnerstvo s Agrokorom i Konzumom. Ovakvi oblici suradnje omogućavaju širi plasman proizvoda i veći obujam prodaje. Osim toga, koristi su evidentne i u domeni boljeg pozicioniranja proizvoda na policama dućana, kao i promotivnih aktivnosti.

Podravka ima dostupan iskusan, profesionalan i pouzdan prodajni tim koji se u potpunosti brine za želje koje se odnose na prodaju. Podravka za klijente po želji provodi uspostavu distribucije, radi narudžbe, brine se za što bolje pozicioniranje proizvoda na prodajnim mjestima i sve ostale dogovorene aktivnosti. Uz sve navedeno izvodi i razne promotivne aktivnosti kao postavljanje dodatnih stalaka, dodatnu izloženost proizvoda, POS materijala i ostalo (Podravka, 2019).

3. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

Podravka je poduzeće sa opsežnim marketinškim aktivnostima i snažnom promocijom. Podravka ima vrlo snažan i razvijen marketing. To načelno ne čudi s obzirom na tradiciju poslovanja, dugogodišnje iskustvo u poslovanju na domaćem i inozemnom tržištu, kao i financijsku sposobnost organizacije.

S obzirom na specifičnost djelatnosti, kao i obilježja samih proizvoda te heterogeni portfolio, može se zaključiti kako je Podravka usmjerena raznim skupinama potrošača ili ciljnim tržištima. Nešto veći naglasak pri samoj segmentaciji i pozicioniranju postavlja se na kvalitetu, lojalnost i provjereno iskustvo, te suvremene društveno - ekonomske trendove na strani potrošača.

S gledišta strategije, smatra se kako se iste modificiraju i revidiraju u pojedinim poslovnim situacijama i za diferencirane poslovne potrebe i odluke, no generalno je riječ o strategiji diferencijacije koja je već istaknuta. Ovakvim pristupom stekli su lojalne kupce, koji se uvijek vraćaju njihovim proizvodima, čime se zaključuje kako iznimno kvalitetno provode strategiju diferencijacije. Činjenica je kako su upravo kroz njezinu primjenu uspjeli stvoriti i osigurati jedinstven položaj na tržištu, obzirom da su osigurali posebnost, unikatnost, fokusirajući se na kupce i ono što je njima važno, ono što oni traže i žele. Upravo one dimenzije koje kupcima bivaju važne, nastoje se uvijek prve ispuniti, prepoznati, ponuditi, stvoriti. Strategijom diferencijacije osiguravaju lojalnost i jedinstvenu vrijednost svojim kupcima, koji navedeno prepoznaju i uvijek se iznova vraćaju. U kontekstu navedenoga, iznimna pažnja se posvećuje potrošačima, jer upravo oni predstavljaju polazište i osnovu svakog istraživanja i poslovnog odlučivanja u Podravci.

S gledišta marketinškog spleta posebnu snagu imaju proizvod i promocija. Točnije, misli se na vrlo heterogen i snažan portfolio, koji, pored navedenoga, obilježavaju poznate marke. Promocija je vrlo snažna i razvijena te se kontinuirano razvija i modificira, sukladno suvremenim međunarodnim trendovima, potrebama i uspješnim praksama, no i mogućnostima organizacije.

Iako su proizvodi nešto skuplji od konkurentskih, već duži niz godina plijene interes potrošača i bilježe rast prodaje. To se može podjednako tvrditi za one u maloprodajnom i veleprodajnom poslovanju. Prijedlog je poboljšanja da se cijene usporede i izjednače s konkurentskima, da bi potrošačima bile atraktivnije. Takve cijene bi omogućile snažniju prodaju, kako količinsku, tako i financijsku te paralelno s time progresivan rast prihoda od prodaje. Osim toga, Podravka bi dobila na značaju kao konkurentni lider u svom sektoru te bi zadobila vodeću tržišnu poziciju, kao i tržišni udio na nacionalnom tržištu u sektoru prehrambene industrije gdje prodaje svoje proizvode.

ZAKLJUČAK

Marketing je proces koji se odnosi na dovođenje u odnos proizvođača i konačnih kupaca te se orijentira na kupca kao krajnjeg potrošača i na zadovoljenje njegovih želja i potreba. Kao koncepcija tržišnog poslovanja marketing predstavlja specifičan način razmišljanja na kojem se temelji poslovna politika poduzeća.

Kako sve više nastupa doba globalizacije, na tržištu je zastupljena i jaka konkurencija, koja poduzećima treba predstavljati najvažniji razlog za primjenu marketinške koncepcije u svome poslovanju. Premala je aktivnost poduzeća u istraživanju tržišta na kojem posluju, odnosno istraživanja kupaca i njihovih potreba što rezultira smanjenjem konkurentne prednosti poduzeća. Primjena marketinške koncepcije stoga postala nužnost koju svako poduzeće treba primijeniti ukoliko želi opstati na tržištu i postati vodeći tržišni lider u svom segmentu poslovanja.

Marketinško planiranje podrazumijeva višedimenzionalan i kompleksan proces kojim analitički da bi se one mogle implementirati i kontrolirati. Kvalitetnom provedbom marketinškog planiranja i odabirom prave vrste planiranja izaziva se percepcija kupaca odgovarajuće kvalitete proizvoda koje poduzeće mudi na tržištu. U marketinškom planu je vrlo važno da se precizno definiraju strategije provedbe marketinških aktivnosti, da se definiraju misija poduzeća, ciljevi koji su mjerljivi i ostvarivi te jasna strategija tako da oni požele kupiti proizvod poduzeća.

Podravka je prehrambena poduzeće sa sjedištem u Koprivnici koja proizvodi visokokvalitetne proizvode i nudi ih na tržištu prezentirajući ih putem promotivnih poruka, ali i sama je kao poduzeće prepoznatljiva u koji su kupci stekli snažno povjerenje. Koristeći se strategijom diferencijacije u svojem poslovanju stekla je lojalnost svojih kupaca koji se svakodnevno vraćaju i kupuju njihove proizvode. Unikatnost i jedinstvenost određenih dimenzija dalo je vrhunski rezultat ovom poduzeću, koji svoj rast i razvoj može zahvaliti upravo navedenome, a također i svojim lojalnim kupcima koji ih upravo radi toga i cijene i poštuju.

U izradi svog marketinškog plana Podravka koristi vrstu planiranja temeljenog na dugoročnim ciljevima koje implementira u svojoj proizvodnji. Njezini proizvodi su prepoznati među konkurencijom kao visokokvalitetni i isti ih kupuju s visokim preferencijama i lojalnošću. Iako su njezini proizvodi nešto skuplji u odnosu na konkurenciju, razlog je tomu što Podravka nudi visoku kvalitetu svojih proizvoda proizvedenih visoko sofisticiranom tehnologijom. Proizvodi se razlikuju od drugih, imaju posebnosti, dubinu, posebno značenje svojim kupcima, a diferencijacijom je Podravka osigurala iznimnu lojalnost. Poduzeće ima dugogodišnje znanje i reputaciju te kao takvo poznaje svoju internu i eksternu okolinu i zna se prezentirati potencijalnim kupcima. Svoje planove poslovanja i marketinga Podravka kreira na polugodišnjoj razini, a nakon njihove implementacije kreće njihova kontrola i uvid u eventualne nedostatke koji Podravki služe da bi u budućnosti mogla unaprijediti svoje poslovanje.

Podravka ima angažirane vrhunske marketinške stručnjaka koji s posebnom pozornošću osmišljavaju niz marketinških aktivnosti i cjelokupni splet sa njegom instrumentima u marketing planu da bi ih poduzeće potom implementiralo u realnom poslovanju. Eksterne prilike djeluju na poslovanje poduzeća kojima se Podravka fleksibilno prilagođava. Njezini su proizvodi odraz velikog znanja, kako specijaliziranih djelatnika za izradu istih, tako i vrhunskih marketinških stručnjaka koji ulažu velike napore da bi iste proizvode distribuirali kupcima koji bi u potpunosti njihovom konzumacijom nadmašili sva svoja očekivanja. Stoga je Podravka poduzeće s progresivnom perspektivom razvoja, a odgovarajući marketinški planovi joj mogu biti snažna podrška u ostvarenju snažnog trenda rasta i generiranje dobiti.

LITERATURA

Knjige:

1. Bratko, S. (2001): Marketing, Sinergija, Zagreb.
2. Grbac, B., Meler, M. (2007): Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
3. Grbac, B. (2005): Marketing – koncepcija – imperativ – izazov, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
4. Grbac, B. (2010): Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
5. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. (2004.): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zageb,
6. Kotler P (1989): Priciples of Marketing, Englewood Cliffis, Prentice Hall.
7. Kotler, P. (2014): Upravljanje marketingom, 14. Izdanje, Mate, Zagreb.
8. Marušić, M. (1998): Plan marketinga : za uspješno tržišno poslovanje, Adeco, Zagreb.
9. McDonald, M. (2004): Marketinški planovi – kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb.
10. Osmanagić Bedenik, N.(2002): Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb.
11. Pavlek, Z. (2002): Marketing u akciji : uspješni modeli u praksi, Alfa, Zagreb.
12. Porter, M. E. (2008): Konkurentska prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb.
13. Previšić, J. Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb.
14. Senečić, J. (2002): Osnove marketinga, Mikorad, Zagreb.
15. Vranešević, T. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb.
16. Walker, O.C. et al. (1999): Marketing Strategy, Planning and Implementation, Richard D. Irwin, New York.
17. Zavišić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb.

Znanstveni članci:

1. Dragičević, M. (2006): Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta, Ekonomska misao i praksa : časopis Sveučilišta u Dubrovniku, Vol. 15, Br. 1, str. 79 - 95
2. Hubak, D – M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf, Br. 2, 2010.
3. Nefat, A., Belullo, A. (2000): Utjecaj stupnja usvojenosti marketing koncepcije na profitabilnost poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 51, Br. 11 – 12, str. 1210 – 1228.

Internet izvori:

1. Archicide (2020): http://archicide.tumblr.com/post/71848446196/aktivnosti-koje-cine-marketing-kao-poslovnu
2. Academia.edu (2020): http://www.academia.edu/6479162/Marketing_proces_stratesko_planiranje_marketing_aktivnosti
3. Women in Adria (2020): http://www.womeninadria.com/promocije-kao-marketing-alat/
4. Podravka (2006.) Podravkine novine. Br. 1875. Dostupno na: https://issuu.com/podravka/docs/podravkine_novine_broj_1785 , pristupljeno 13.08.2019.
5. Podravka (2019.) Godišnje izvješće grupe Podravka za 2018. godinu. Dostupno na: https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75a57430b7436.pdf, pristupljeno 13.08.2019.
6. Podravka (2019.) O Podravki. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/, pristupljeno 13.08.2019.
7. Podravka (2019.) Pedeset godina odravke na ruskom tržištu. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/pedeset-godina-podravke-na-ruskom-trzistu/, pristupljeno 13.08.2019.
8. Podravka (2019.) Rezultati poslovanja za 2018. godinu. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-1-9-2018-godine/, pristupljeno 13.08.2019.
9. Podravka (2019.) Tehnologija. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/r-d/tehnologija/, pristupljeno 13.08.2019.

10. Poslovni savjetnik (2019): Istraživanej tržišta koristi svaka deseta poduzeće, dostupno na www.poslovni savjetnik.com, pristupljeno 13.08.2019.
11. Tašler, M. (2018.) Podravka širi bazu domaćih dobavljača sirovina. Dostupno na: https://lider.media/aktualno/poduzeća-i-trzista/poslovna-scena/podravka-siri-bazu-domacih-dobavljaca-sirovina/, pristupljeno 13.08.2019.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Marketing kao koncepcija 4
Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d. 25

Popis tablica:

Tablica 1. Razlika između strateškog marketinškog planiranja i strateškog marketinga 6
Tablica 2. Bilanca – Podravka d.d. 33
Tablica 3. Račun dobiti i gubitka – Podravka d.d. 35
Tablica 4. Analiza makro okruženja Podravka d.d. 37
Tablica 5. SWOT analiza Podravke d.d. 39

SAŽETAK

Marketinške aktivnosti su vrlo važne za poslovanje poduzeća. Planiranjem i organizacijom takvih aktivnosti poduzeće promovira sebe i svoje proizvode, ali to mu i uvelike pomaže da se uspješno pozicionira na tržištu. Stoga će u ovom radu biti riječi o značaju marketinških aktivnosti za marketing. Marketing plan poduzeća je kompleksan strateški instrument koji predstavlja smjernice i aktivnosti koje će se primijeniti u poslovanju sa svrhom uspješne poslovne produktivnosti. Prikazano je na primjeru Podravke izraditi marketing plan, gdje će se ovim aplikativnim primjerom pokazati kako se vrši uspješno marketinško planiranje. U izradi svog marketinškog plana Podravka koristi vrstu planiranja temeljenog na strategiji i dugoročnim ciljevima koje implementira u svojoj proizvodnji. Njezini proizvodi su prepoznati među konkurencijom kao visokokvalitetni i isti ih kupuju s visokim preferencijama i lojalnošću. Iako su njezini proizvodi nešto skuplji u odnosu na konkurenciju, razlog je tomu što Podravka nudi visoku kvalitetu svojih proizvoda proizvedenih visoko sofisticiranom tehnologijom. Poduzeće ima dugogodišnje znanje i reputaciju te kao takvo poznaje svoju internu i eksternu okolinu i zna se prezentirati potencijalnim kupcima.

Ključne riječi: marketing, planiranje strategija, Podravka, ciljevi

SUMMARY

Marketing activities are very important for marketing businesses. By planning and organizing such activities, the company promotes itself and its products, but also in order to increase the success of positive products in the market. Therefore, this paper will discuss important marketing activities for marketing. An enterprise marketing plan is a complex strategic tool that also presents guidelines and activities that will be applied in a business for the purpose of successful business productivity. So on expample of Podravka it will be made the marketing plan, where there will be shown with this applicative exampe how the successful marketing planning is made. In developing its market plan, Podravka uses types of planning based on strategy and long - term goals that have been implemented in its production. Its products are recognized among the competition as high quality and the same customers with high preferences and loyalty. Although our products are somewhat more expensive than the competition, the reason is that Podravka offers high quality of its products produced by highly sophisticated technology. The company has many years of knowledge and reputation as such, knows its internal and external environment and is able to present itself to potential customers.

Keywords: marketing, planning, strategy, Podravka, goals