

# Operativno planiranje marketinga

---

**Barbarić, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:862482>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**SARA BARBARIĆ**

**OPERATIVNO PLANIRANJE MARKETINGA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje**  
**Poslovna ekonomija i financije**

**SARA BARBARIĆ**

**OPERATIVNO PLANIRANJE MARKETINGA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

**dr. sc. Ana Skledar Ćorluka, v. pred**

**Studentica:**

**Sara Barbarić**

**Naziv kolegija:**

**Operativno planiranje**

**JMBAG studentice:**

**0234053360**

# Sadržaj

1. Uvod	1
2. Planiranje marketinga	2
2.1. Osnovni pojmovi	2
2.2 Marketing strategija	4
2.3. Važnost planiranja	4
2.4. Marketinški plan	5
2.4.1. Situacijska analiza	8
2.4.2. Ciljevi	13
2.4.3. Taktike	16
2.4.4. Proračun	18
2.4.5. Kontrola	18
3. Planiranje marketinga na primjeru Pizzerije "Oro-Goro"	22
3.1. Situacijska analiza	22
3.2. Ciljevi implementacije marketinškog plana	25
3.3. Marketing strategija pizzerie Oro-Goro	25
3.3.1. Optimizacija društvenih mreža	26
3.3.2. Influencer marketing	26
3.4. Taktike za provođenje marketing strategije	26
3.5. Kontrola rezultata implementacije marketinških taktika	29
3.6. Ograničenja istraživanja	29
4. Zaključak	30
5. Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti	31
6. Literatura	32

Popis tablica	34
Popis grafikona	34
Životopis	35

## Sažetak

Pandemija bolesti Covid – 19 potaknula je poduzeća na rekreiranje ili modificiranje svojih poslovnih strategija posebice u kontekstu marketinga. Marketinške aktivnosti počinju planiranjem, a marketinško planiranje predstavlja tehnologija, skup tehnika i aktivnosti koje pomažu organizaciji u postizanju odgovarajućeg usklađivanja vanjskog okruženja i unutarnjih sposobnosti radi postizanja željenog ishoda pri čemu marketinška strategija uokviruje općenite poslovne ciljeve poduzeća te sadrži postupke kojima će poduzeće rasporediti svoje resurse i sredstva s ciljem povećanje prodaje i upravljanja održivom konkurentskom prednošću. Planiranje marketinga je važno prvenstveno zbog istraživanja tržišta koje pomaže poduzeću da odredi ciljano tržište i dobije uvid u stanje na tržištu, nadalje, marketinško planiranje može značajno pridonijeti uspjehu organizacije te su mnoge tvrtke s financijskim teškoćama prepoznale su potrebu za strukturiranim pristupom planiranju svog marketinga. Marketinški plan uključuje jasne i strukturirane podatke o tržištima i učinkovit akcijski plan za postizanje marketinških ciljeva tvrtke. Analiza restorana Oro-Goro ukazuje da je potrebna asistencija stručnog marketinškog tima za izradu marketinškog plana koji će sadržavati marketing strategiju i taktike za njenu implementaciju. Utvrđen je potencijal objekta za veći doseg korisnika, osnaženje brenda i proširenje na tržištu te je predložena optimizacija društvenih mreža i korištenje influencer marketinga za postizanje marketinških ciljeva. Također, kako bi buduća istraživanja bila što pouzdanija predlaže se provedba istraživanja pomoću intervjua sa vlasnicima, zaposlenicima i korisnicima te analiza njihovih odgovora o zadovoljstvu sa restoranom, uslugom, cijenama, ambijentom, ponudom i ostalim segmentima.

Ključne riječi: marketinški plan, marketing strategija, planiranje.

## Abstract

The Covid - 19 disease pandemic has encouraged companies to recreate or modify their business strategies especially in the context of marketing. Marketing activities begin with planning, and marketing planning is a technology, a set of techniques and activities that help the organization to achieve appropriate harmonization of external environment and internal capabilities to achieve the desired outcome, where the marketing strategy funds aimed at increasing sales and managing a sustainable competitive advantage. Marketing planning is important primarily because of market research that helps a company determine the target market and gain insight into the market situation, furthermore, marketing planning can significantly contribute to the success of the organization and many companies with financial difficulties have recognized the need for a more structured approach to marketing planning. The marketing plan includes clear and structured market data and an effective action plan to achieve the company's marketing goals. The analysis of the Oro-Goro restaurant indicates that the assistance of a professional marketing team is needed to develop a marketing plan that will include a marketing strategy and tactics for its implementation. The potential of the facility for greater user reach, brand empowerment and market expansion was determined, and the optimization of social networks and the use of influencer marketing to achieve marketing goals were proposed. Also, in order to make future research as reliable as possible, it is proposed to conduct research through interviews with owners, employees and customers and analyze their answers about satisfaction with the restaurant, service, prices, ambience, offer and other segments.

Keywords: marketing plan, marketing strategy, planning.

## 1. Uvod

Nedavna kriza izazvana pandemijom bolesti Covid - 19 ukazala je na mnoge neuspjehe u tradicionalnoj ekonomiji koji pokušavaju objasniti način ponašanja tržišta i još važnije kako pristupiti ciljanom tržištu na jedinstven, učinkovit i isplativ način. Sada, kada već i uhodana poduzeća, moraju rekreirati ili modificirati poslovnu strategiju, korisno se osvrnuti na osnovne teorijske koncepte toga područja.

Kako bi preživjela na tržištu, poduzeća moraju ponovo otkriti koje su želje i potrebe kupaca te kako ih zadovoljiti. Kupac je u središtu marketinške misli, stoga ovaj rad istražuje teorijske temelje planiranja marketinške strategije s ciljem doprinosa informiranosti organizacija o važnosti, elementima, karakteristikama i cjelokupnom procesu planiranja marketinga.

Za potrebe izrade rada korišteni su podaci sabrani pretraživanjem relevantne domaće i strane stručne literature iz područja marketinga, znanstvenih časopisa i članka te pouzdanih internetskih izvora.

Rad je strukturiran u poglavlja, pri čemu prvo, uvodno poglavlje objašnjava relevantnost teme, prikazuje metodologiju i strukturu rada. Drugo poglavlje ukratko iznosi glavnu ideju marketinga i njegov značaj u današnjem poslovanju i uvodi u treće poglavlje u kojem je detaljno prikazan proces planiranja marketinga. Posljednje, zaključno poglavlje daje prikaz glavnih zaključaka donesenih tijekom istraživanja.



## 2. Planiranje marketinga

Prema Woodu (2003.), marketinško planiranje je proces istraživanja i analize tržišta i marketinških alata. Voditelj ili direktor marketinga mora pažljivo procijeniti tržišnu situaciju i ciljane tržišta kako bi pronašao ispravan marketinški alat i marketinške kanale da bi postigao marketinške ciljeve tvrtke (Wood, 2003). Kako bi se postiglo bolje shvaćanje planiranja marketinga valja se prvenstveno osvrnuti na osnovne pojmove i definicije marketinga. Stoga ovo poglavlje sadrži teorijski pregled osnovnih pojmova marketinga. Nadalje, ovo poglavlje objašnjava marketing strategiju i marketinški plan kao sastavne elemente planiranja marketinga.

### 2.1. Osnovni pojmovi

Pozivajući se na Gosnaya i Richardsona (2008.), glavna ideja marketinga mogla bi se predstaviti jednom riječju - "kupac". Marketing podrazumijeva razumijevanje tko su kupci, njihove želje i potrebe te kako ih na najbolji način uslužiti i zadovoljiti. AMA (2017.) definira pojam marketing kao „aktivnost, skup institucija i procese za stvaranje, komunikaciju, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini“.

Danas je marketing jedna od relevantnih odgovornosti najviših menadžera pa tako marketing ima stratešku, taktičku i operativnu važnost. U mnogim tvrtkama direktor marketinga vodi tvrtku prema napretku upravo zbog marketinški orijentirane strategije. Važno je biti svjestan da se svijet kontinuirano mijenja, a time se mijenjaju i kupci i njihove želje i potrebe. Stoga, da bi se zadovoljilo kupce, mora se shvatiti tko su oni pa prije nego što se razvije nova usluga ili proizvod, mora se razmišljati o budućnosti i mogućim promjenama u željama i potrebama kupaca, a ne samo o njihovim trenutnim zahtjevima (Gosnay, Richardson, 2008.).

Obično se marketing definira sljedećim riječima: oglašavanje, prodaja, besplatni pokloni, posebne ponude itd. Međutim, prodaja i promocija samo su neki od marketinških alata koji zajedno djeluju kako bi ispunili želje kupaca i izgradili odnose sa njima. Marketing se ne odnosi samo na zadovoljenje kupaca, već i na njihovo oduševljenje dodavanjem vrijednosti, kvalitete i inovativnosti njihovim iskustvima (Gosnay, Richardson, 2008.) Dakle, marketing je također društveni, etički i upravljački proces kojim klijenti i tvrtke dobivaju ono što žele i trebaju kroz

dobro isplanirani sustav odnosa s kvalitetnim mehanizmom razmjene informacija (Kotler, Armstrong, 2010.).

Prema Puustinenu i Rouhiainenu (2007.), marketing više nije trošak tvrtke; naprotiv, to je investicija. Cilj marketinga tvrtke je donijeti dobit i osigurati trajne i stalne dugoročne prihode. Kvaliteta usluga i proizvoda tvrtke, pozitivan imidž, kompetentnost, pristupačnost, pouzdanost i sigurnost pogodnosti su koje na kraju povećavaju broj kupaca. Dakle, na početku se marketing može promatrati kao izvor troškova za tvrtku te je teško predvidjeti kada će tvrtka dobiti očekivane rezultate od ulaganja u marketing, no dobro planirane i osmišljene marketinške aktivnosti u dugom roku mogu donijeti pozitivne poslovne rezultate koji uvelike nadmašuju početne troškove. No precizno planiranje i upravljane performanse su ključne za uspjeh.

Marketinško planiranje može se smatrati tehnologijom, skupom tehnika i aktivnosti koje pomažu organizaciji u postizanju odgovarajućeg usklađivanja vanjskog okruženja i unutarnjih sposobnosti radi postizanja željenog ishoda. Zagovornici marketinškog planiranja tvrde da usvajanje tehnologije marketinškog planiranja omogućuje donošenje odluka koje su sveobuhvatnije, racionalnije i objektivnije te da to dovodi do prikladnije raspodjele resursa i poboljšanja organizacijskih performansi (Jain, 2000.).

Poanta marketinga je obavijestiti ljude o proizvodu ili usluzi koji se nude i nagovoriti ih da ih kupe ili koriste, a za učinkovit marketing treba ljude više puta na jedinstven način upoznati s proizvodima ili uslugama. Prilično jednostavna poslovice u jednoj rečenici Benjamina Franklina mogla bi lako donijeti točno značenje marketinškog planiranja, bez obzira što to nije navedeno u kontekstu ekonomije:

*"Ako ne uspijete planirati, planirate neuspjeh"*

- Benjamin Franklin (američki znanstvenik i državni dužnosnik)

To praktički znači da ako netko ne uspije pravilno postaviti plan na vrijeme, vjerojatnost neuspjeha proporcionalno se povećava. Ova poslovice nije navedena ni u jednom kontekstu marketinga, ali definitivno ima puno veze s marketinškom strategijom i planom pa su oni obrađeni u nastavku teksta.

## 2.2 Marketing strategija

Postoje razne definicije marketinške strategije. Ona koja se može smatrati prikladnom za ovaj rad navodi da je marketinška strategija postupak koji može omogućiti organizaciji da svoje resurse i sredstva usmjeri na optimalne mogućnosti s ciljem povećanje prodaje i upravljanja održivom konkurentskom prednošću (Baker, Michael, 2008.).

Marketinška strategija uokvirena je ukupnim poslovnim ciljevima tvrtke. Uključuje definiciju poslovanja, opis proizvoda/usluga koje se nude, profil ciljanih korisnika i klijenata te dalje definira ulogu tvrtke u odnosu na konkurenciju. To je u osnovi dokument koji uprava koristi za procjenu prikladnosti i učinkovitosti određenih marketinških planova (Baker, Michael, 2008.).

Drugim riječima, marketinška strategija je sažetak proizvoda i položaja tvrtke u odnosu na konkurenciju, a prodajni i marketinški planovi su specifične radnje koje će se poduzeti za postizanje ciljeva marketinške strategije (Baker, Michael, 2008.). Budući da cilj ovog rada nije raditi na marketinškoj strategiji, već se usredotočiti na marketinške planove, više pozornosti posvetit će se samom marketinškom planu.

## 2.3. Važnost planiranja

Marketinško planiranje bitan je dio cjelokupnog strateškog planiranja organizacije (Kotler, 2004.). Poduzeće mora razumjeti svog ciljnog kupca kako bi stvaralo dobra i usluge koje zadovoljavaju njihove potrebe, a marketinško planiranje često uključuje provođenje istraživanja ciljnog tržišta ili provođenje testova proizvoda gdje se potrošačima daje prototip proizvoda i odgovaraju na pitanja o proizvodu čime se sakupljaju dragocjene informacije za poduzeće jer mogu pomoći tvrtki u stvaranju učinkovitijih proizvoda i učinkovitije generirati interes za proizvode (Jobber, 2010.).

Na primjer, ako je tvrtka objavila novi proizvod za vježbanje namijenjen mladim sportašima, ali je putem marketinških testova otkrila da proizvod najviše cijene stariji ljudi, tvrtka može izbjeći rasipanje sredstava pokušavajući prodati proizvod mladim ljudima. Za nove pothvate, marketinško planiranje može pomoći u utvrđivanju postoje li interes i potreba za određenim novim proizvodom. Izumitelj bi mogao pomisliti da je njegov izum značajan poput izuma žarulje samo kako bi otkrio da nitko zapravo ne bi kupio njegov proizvod.

Danas tržište postaje sve zasićenije pa konkurencija među tvrtkama stavlja sve veći naglasak na planiranje marketinga. Marketinški planovi ili analize uobičajena su komponenta poslovnih planova, dokumenata koji izlažu osnovni koncept poslovanja i često se koriste za predstavljanje novih tvrtki potencijalnim ulagačima ili zajmodavcima. Loš marketinški plan može otežati privlačenje ulagača (Doyle, 1998.).

Istraživanje učinkovitosti formaliziranog marketinškog planiranja (Thompson 1962; Ansoff 1977; Greenley 1984; Smith 2003) pokazalo je da marketinško planiranje može značajno pridonijeti uspjehu organizacije, a glavni učinci unutar organizacija su:

- sustavno utvrđivanje novih prilika i prijatnji na tržištu
- povećavanje spremnosti na promjene s
- specifikacija održive konkurentske prednosti
- poboljšana komunikacija među rukovoditeljima
- smanjenje sukoba između pojedinaca i odjela
- uključivanje svih razina menadžmenta u planiranje
- prikladnija raspodjela oskudnih resursa
- više orijentacije na tržište u cijeloj organizaciji.

Mnoge tvrtke s financijskim teškoćama prepoznale su potrebu za strukturiranim pristupom planiranju svog marketinga te su se odlučili za vrstu standardiziranih, formaliziranih postupaka o kojima se govori u udžbenicima (McDonald, 2006.).

McDonald (1996) sugerira da marketinško planiranje može odigrati ulogu u transformaciji unutarnjih sposobnosti organizacije u potrazi za ekološkom inteligencijom i korištenjem stečenog uvida u učinkovitom reagiranju na tržišnu dinamiku. Stoga može olakšati dugoročno pružanje superiorne vrijednosti kupcu i postizanje održive konkurentske prednosti na tržištu (McDonald, 1996).

## 2.4. Marketinški plan

Marketinški plan uključuje jasne i strukturirane podatke o tržištima i učinkovit akcijski plan za postizanje marketinških ciljeva tvrtke. Daje detaljne informacije za osoblje i marketinške kanale tvrtke kako bi na učinkovit način dosegli ciljane tržišta ili skupine uz uštedu novca i vremena (Puustinen, Rouhiainen, 2007.).

*„Kupci vam ne mogu uvijek reći što žele, ali uvijek vam mogu reći što nije u redu“*

- Carly Fiona

Jedna od svrha izrade marketinškog plana je izbjegavanje poslovnih radnji koje će pokazati "što nije u redu". Prvenstveno na temelju prethodno provedenih istraživanja, tvrtka bi trebala imati na umu kako postupati kako bi dobila pozitivne povratne informacije od kupaca. Definicija marketinškog plana kojim Susan Ward (2010.) objašnjava da marketinški plan definira konkretne radnje koje netko treba poduzeti kako bih zainteresirao potencijalne kupce i klijente za nečiji proizvod i / ili uslugu i natjerao ih da kupe proizvod i / ili usluge koje nudi, najprikladnija je za nastavak rasprave (Ward, 2010.).

Svrha razvoja marketinškog plana također je marketinško usmjeravanje poduzeća. Na primjer, nova tvrtka koja želi razvijati svoje poslovanje općenito će imati marketinški plan koji naglašava strategije povećanja baze korisnika. Postoje dva načina ili smjera kojim može krenuti dok izrađuje marketinški plan i istražuje tržište. Može ga provesti iznutra ili izvana (Kotler, 2000.).

Marketinški plan također pomaže pri izračunu potrebnog proračuna i sredstava potrebnih za postizanje ciljeva navedenih u marketinškom planu. Marketinški plan pokazuje što tvrtka namjerava postići unutar proračuna, a također i omogućuje rukovoditeljima tvrtke da procijene potencijalni povrat uloženi resursa (Spear, 2018.).

Marketinški plan nudi jedinstvenu priliku za produktivnu raspravu između zaposlenika i voditelja organizacije. Omogućuje dobru komunikaciju unutar tvrtke. Marketinški plan također omogućuje marketinškom timu da ispita svoje prošle odluke i razumije rezultate kako bi se bolje pripremio za budućnost te omogućuje marketinškom timu da promatra i proučava okruženje u kojem djeluje (Spear, 2018.).

Marketinški plan jedan je od relevantnih rezultata marketinškog procesa. Obično se izrađuje za narednu godinu dana, no trebao bi se temeljiti na dugoročnom strateškom marketinškom planu, koji predstavlja želje i nade tvrtke za tri do pet godina unaprijed (Kotler, 2000.).

Ako tvrtka s ozbiljnom vizijom i izravnom marketinškom strategijom želi osvojiti određenu skupinu kupaca, prvo joj treba izjava o viziji. Sama vizija potiče na djelovanje odnosno akciju. Sama akcija zahtijeva strategiju visokog profila koja nadalje traži dobro organiziran plan i akciju.

Marketinški plan trebao bi biti detaljan i točan. Inovacija je jedan od presudnih čimbenika dobro izvršenog marketinškog plana. To nije jednostavan, već izrazito složen postupak za svakog pojedinca, odnosno za cijelu tvrtku. Marketinški plan općenito bi se trebao sastojati od situacijske analize kao prvog koraka, definiranja ciljeva kao drugog koraka, pa zatim oblikovanja strategije, definiranja taktike, procjene proračuna i uspostavljanja sustava kontrola (Kotler, 2000.):

- **Situacijska analiza** - Analizom situacije tvrtka ispituje makro snage (ekonomske, političko-pravne, socijalno-kulturne, tehnološke) koje koriste različite alate i uzimaju u obzir različite pojedince u svom okruženju (tvrtku, konkurente, distributere i dobavljače). Tvrtka provodi SWOT analizu (snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje). PESTEL analiza još je jedan koristan alat čija se provedba toplo preporučuje (Kotler, 2000.).
- **Ciljevi** - Na temelju utvrđivanja najboljih prilika iz situacijske analize, tvrtka rangira i postavlja ciljeve. Tvrtka također može postaviti i podciljeve u pogledu svojih dionika, imidža / reputacije, tehnologije itd.
- **Strategija** - Svaki se cilj može postići na različite načine. Za strategiju je najvažnije odabrati najučinkovitiji način djelovanja.
- **Taktika** - Strategija mora biti detaljno opisana u kontekstu marketinškog miksa i aktivnosti koje će poduzeti određene osobe zadužene za provedbu plana.
- **Proračun** – Planirane marketinške aktivnosti i aktivnosti tvrtke uključuju troškove koji se dodaju proračunu koji je potreban za postizanje ciljeva.
- **Kontrola** -Tvrtka mora odrediti razdoblja pregleda i definirati mjere koje će utvrditi napreduje li se prema ostvarenju ciljeva. Kad performanse zaostaju, tvrtka mora revidirati svoje ciljeve, strategije ili akcije kako bi se ta situacija ispravila.

Jedna od najkritičnijih faza definitivno je situacijska analiza koja pruža osnovu za daljnje korake. Ako se trenutna situacija (unutarnje i vanjsko okruženje) pogrešno analizira, sve daljnje faze predstaviti će iskrivljenu sliku stvarnosti.

Kao što je Dwight Eisenhower jednom rekao: „Pripremajući se za bitku, uvijek sam utvrdio da su planovi beskorisni, ali planiranje je neophodno “ Na temelju te izjave može se zaključiti kako korist od planiranja može biti manja u samom planu nego u procesu planiranja. Možda zvuči

dvosmisleno, ali poanta je u tome da će tijekom procesa planiranja informacije koje se sakupe biti uključene u plan na samom kraju postupka.

Marketinški plan ne bi trebao biti samo čisto slovo na papiru već se mora provesti i u praksi. Bez detaljne i dobro organizirane provedbe na određenom teritoriju i s određenom ciljnom skupinom, plan je više-manje osuđen na propast.

Prema profesoru Quinnu: „Marketinški planovi neće donijeti ni dolar dobiti ako ih ne provedete“ (Cherington, 1980.). I to je savršeno logično, svaki plan se izrađuje kako bi se proveo pa isto vrijedi i za marketinške planove. Kao što je navedeno ranije, prvi korak prema izradi dobrog marketinškog plana je analiza trenutnog stanja, koja se još naziva i situacijska analiza.

#### 2.4.1. Situacijska analiza

Situacijska analiza često se naziva 3C analiza<sup>1</sup>, no proširenje na 5C<sup>2</sup> analizu omogućilo je tvrtkama da dobiju više informacija o unutaršnjim, makro-ekološkim i mikro-okolišnim čimbenicima u okolišu poduzeća. Analiza 5C smatra se najkorisnijim i najčešćim načinom analize tržišnog okruženja zbog opsežnih informacija koje pruža (Munos, Huser, 2008.: 214-220).

Analiza tvrtke uključuje procjenu ciljeva, strategije i sposobnosti tvrtke. To ukazuje organizaciji na snagu poslovnog modela, postoje li područja za poboljšanje i koliko se organizacija uklapa u vanjsko okruženje, te se u tu svrhu često koristi SWOT analiza (Anderson, 2005: 6).

SWOT analiza proizašla je iz istraživanja provedenog na Istraživačkom institutu Stanford tijekom 1960-ih. Istraživanje je financiralo bogatstvo 500 tvrtki kako bi se otkrilo što se može učiniti kako bi se spriječio neuspjeh korporativnog planiranja. Sve je započelo s trendom korporativnog planiranja, za kojeg se čini da se prvi put pojavio na Du Pontu 1949. (Operations Research, 1988.).

Do 1960. svaka tvrtka iz Fortune 500 imala je „menadžera za korporativno planiranje“. Međutim, u svim se tim tvrtkama razvilo jednoglasno mišljenje da korporativno planiranje u obliku dugoročnog planiranja ne djeluje, nije isplativo i predstavlja skupo ulaganje u uzaludnost (Operations Research, 1988.).

---

<sup>1</sup> Engl. *company, competitors, customers* – hrv. poduzeće, konkurenti, kupci

<sup>2</sup> Engl. *company, competitors, customers, collabration, climate*- hrv. poduzeće, konkurenti, kupci, suradnja, klima

Činjenica je ostala, unatoč korporativnim i dugoročnim planerima, da je jedina karika koja nedostaje bio odgovor na pitanje kako postići da se menadžerski tim složi i posveti sveobuhvatnom nizu akcijskih programa. Da bi odgovorio na to pitanje, Robert F. Stewart iz SRI-a u Menlo Parku u Kaliforniji vodio je istraživački tim kako bi otkrio što ide po zlu s korporativnim planiranjem te kako bi pronašao nekakvo rješenje ili stvorio sustav koji će omogućiti upravljačkim timovima da se slože i obvežu na razvojni rad koji danas nazivamo 'upravljanje promjenama' (Humphrey, 2005.).

U istraživanju provedenom od 1960. do 1969. razgovaralo se sa 1400 tvrtki i organizacija, a dizajniran je i upitnik od 250 stavki kojeg je dovršilo preko 5000 rukovoditelja. Sedam ključnih nalaza dovodi do zaključka da bi izvršni direktor u korporacijama trebao biti glavni planer, a da bi njegovi neposredni funkcionalni direktori trebali činiti tim za planiranje (Humphrey, 2005.).

Dalje su otkrili da ne mogu promijeniti vrijednosti tima niti postaviti ciljeve za tim, pa su krenuli, kao prvi korak, postavljati pitanja poput "Što je dobro?" i "Što je loše u operacijama?" Dalje su započeli s pitanjem što je dobro i loše u sadašnjosti i budućnosti. Što je dobro u sadašnjost bi trebala biti snaga, dobro u budućnosti je prilika; loše danas je slabost, a loše u budućnosti prijetnja (Humphrey, 2005.).

To se zvalo SOFT analiza. Kasnije 1964. godine, Urick i Orr promijenili su F u W i nazvali ga SWOT analiza. SWOT su zatim u Britaniji promovirali Urick i Orr kao vježbu. Bilo je potrebno razvrstavanje izdanja u programirane kategorije planiranja (Humphrey, 2005.):

1. Proizvod - što prodajemo?
2. Proces - kako ga prodajemo?
3. Kupac - kome ga prodajemo?
4. Distribucija - kako to dolazi do njih?
5. Financije - koje su cijene, troškovi i investicije?
6. Administracija - i kako svime time upravljamo?

Drugi korak tada postaje postavljanje pitanja "što sa tim učiniti" vezano za probleme u svakoj od ovih kategorija. Prema Albertu Humphreyu SWOT analiza / matrica strukturirana je metoda planiranja koja se koristi za procjenu snaga, slabosti, prilika i prijetnji uključenih u projekt ili



poslovni pothvat. SWOT analiza može se provesti za proizvod, mjesto, industriju ili osobu (Humphrey, 2005.).

Analiza konkurenata uzima u obzir položaj konkurenata u industriji i potencijalnu prijetnju koju mogu predstavljati poduzeću. Glavna svrha analize konkurenata je da tvrtke analiziraju trenutnu i potencijalnu prirodu i sposobnosti kako bi se mogle pripremiti protiv konkurencije. Analiza kupaca može biti opsežna i komplicirana. Neka od važnih područja koja tvrtka analizira uključuju demografiju, oglašavanje koje je najprikladnije za demografsku kategoriju, veličinu tržišta i potencijalni rast, želje i potrebe kupaca, motivaciju za kupnju proizvoda, distribucijske kanale (maloprodaja, online, veleprodaja itd ...), količinu i učestalost kupnje te visinu prihoda kupca (Munos, Huser, 2008:214-220). Za analizu konkurenata i kupaca moguće je koristiti se Poreterovom analizom pet sila.

Analiza Porterovih pet sila sastavljena je 1979. kada je Porter predložio pet glavnih snaga koje oblikuju i izražavaju konkurenciju na razini strateških cjelina te da je to detaljna analiza koja bi mogla pomoći menadžerima da otkriju ključeve njihove konkurentnosti na industrijskom području (Hooley, Piercy, 1993.).

Ovaj se model široko koristi, ne samo za profitno orijentirane organizacije, već i organizacije poput javnih institucija i neprofitnih organizacija koje koriste model pet sila kako bi bolje razumjele svoje kupce, dobavljače i druge organizacije (Vern, 1999.). Porter je izvorno odredio pet kategorija po kojima je ovaj model i dobio ime, a one (Grant, 1991.) su:

1. **Rivalstvo među postojećim tvrtkama.** Rivalstvo će vjerojatno biti intenzivnije u slučaju kada se pojave neke od sljedećih karakteristika: razdoblje niskog rasta tržišta, gdje su izlazne barijere visoke, a diferencijacija proizvoda niska itd.
2. **Prijetnja ulaska na tržište.** Zapreke ulazu mogu biti niske tamo gdje se primjenjuje nešto od sljedećeg: ulazni troškovi su niski, diferencijacija je niska i postoje praznine na tržištu u pogledu nepokrivenih segmenata tržišta itd.
3. **Prijetnja supstituta.** Zamjene mogu dolaziti od novih članova ili od postojećih tvrtki.

4. **Pregovaračka snaga dobavljača.** Dobavljači imaju tendenciju imati veću snagu u sljedećim slučajevima: dobavljači su koncentriraniji od kupaca, troškovi promjene dobavljača su visoki itd.
5. **Pregovaračka snaga kupaca.** Kupci su obično snažniji u opskrbnom lancu ako su: koncentriraniji od prodavača, postoje alternativni izvori opskrbe ili su troškovi zamjene kupnje niski.

Dakle, Porterovih pet sila uključuju - tri snage iz 'horizontalne' konkurencije: prijateljska zamjenama, rivalstvo među postojećim tvrtkama i prijateljska novim učesnicima na tržištu; s druge strane dvije snage iz 'vertikalne' konkurencije: pregovaračka snaga dobavljača i pregovaračka snaga kupaca.

Međutim, neki akademici i stratezi poput Neilla i Coynea osporavaju Porterov model izražavajući da on ovisi o 3 pretpostavke (Coyne, 2011.):

1. da kupci, konkurenti i dobavljači nisu povezani, ne komuniciraju i ne dogovaraju se;
2. da je izvor vrijednosti strukturna prednost (stvaranje prepreka ulasku);
3. niska nesigurnost, što sudionicima na tržištu omogućuje planiranje i odgovor na konkurentsko ponašanje.

Relevantnost ovog modela za provedbu istraživanja vrlo je značajna jer pruža uvide o tržištu u smislu konkurencije koja je već prisutna. Prolazak kroz svih pet kategorija modela trebao bi osobu koja provodi istraživanje mnogo približiti odgovarajućem zaključku. Postavlja se pitanje zašto je Porterov model toliko važan i zašto se toliko pažnje posvećuje objašnjenju cijele poante Porterovih pet sila? Ova analiza od velike je važnosti za svaku pojedinu tvrtku bez obzira u kojoj industriji posluje iz razloga što pruža široki spektar informacija koje se odnose i na neke od glavnih utjecajnih čimbenika poslovanja tvrtke.

Nadalje, analiza konkurencije je korisna za tvrtke jer omogućuje povećanje stvaranja ideja, kao i vjerojatnost uviđanja više poslovnih mogućnosti. Za potpuno razumijevanje poslovne klime i poslovnog okoliša potrebno je istražiti i razumjeti mnoge čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje. U tu svrhu se još koristi i PEST analiza. (Munos, Huser, 2008:214-220).

Kao što je navedeno, za učinkovitu analizu trenutnog stanja poslovanja moguće je koristiti i PEST/PESTEL/PESTLE analizu. Prema tisku Sveučilišta Oxford, PESTEL je proširena varijacija

izvornog modela PEST. Izvorna PEST analiza oblikuje okvir čimbenika makro-okoliša kao što su političke, ekonomske / socijalne i tehnološke varijable) koji se koriste u skeniranju makro / vanjskog okoliša. Međutim, proširena varijacija PESTLE/PESTEL uključuje i ekološke i pravne kategorije. Na taj je način PESTLE/PESTEL analiza s jedne strane složenija, ali pruža puno više informacija o određenom tržištu (Humphrey, 2005.).

Osamdesetih je nekoliko drugih autora (npr. Fahey, Narayanan, Renfro, Porter) uključilo varijacije klasifikacija taksonomije u razne redoslijede: PEST, PESTLE, STEEPLE itd. No, ne postoji implicirani redoslijed ili prioritet ni u jednom od zadanih formata. Istraživanjem literature otkriveno je da je najranija poznata referenca koja se odnosi na alate i tehnike za 'Skeniranje poslovnog okruženja' ona od Francisa J. Aguilara (1967.) koji raspravlja o "ETPS" - kratici za četiri sektora njegove taksonomije okoliša: ekonomski, tehnički, politički i socijalni elementi okruženja. S druge strane, Arnold Brown iz Instituta za životno osiguranje u SAD-u preustrojio ga je u „STEP“ (Proces procjene strateških trendova) kao način organiziranja rezultata njegove analize okoliša (Lewis, 2006.).

Sve u svemu, to je koristan strateški alat za razumijevanje rasta ili pada tržišta, poslovnog položaja, potencijala i smjera poslovanja. Dakle, kao što je već spomenuto, kratica PESTEL uključuje određene kategorije i varijable koje se razmatraju i analiziraju te su one objašnjene u nastavku.

Teoretski pregled čimbenika koji su povezani s konceptom PESTEL-a (Lewis, 2006.):

- **Politički čimbenici** predstavljaju u kojoj mjeri vlada intervenira u gospodarstvu. Nadalje, ova kategorija uključuje područja poput porezne politike, radnog zakonodavstva, zakona o okolišu, trgovinskih ograničenja, carina i sveukupne političke stabilnosti / nestabilnosti. Pod političkim čimbenicima podrazumijeva se i roba i usluge koje subvencionira lokalna samouprava.
- **Ekonomski čimbenici** su od velike važnosti za analizu, jer uzimaju u obzir varijable i kategorije poput ekonomskog rasta, kamatnih stopa, tečaja, stope inflacije itd. Upoznavanje s ovom vrstom informacija nužno je za poslovanje jedne tvrtke. Štoviše, ovaj pokazatelj predstavlja ukupnu ekonomsku situaciju u zemlji.

- **Društveni čimbenici** s druge strane uključuju kulturni / vjerski / jezični kontekst dane zemlje. Danas faktori poput stope rasta stanovništva, dobne raspodjele, stavova u karijeri, govore o kvaliteti organizacijske tvrtke.
- **Tehnološki čimbenici** uključuju tehnološke aspekte kao što su istraživanje i razvoj, investicije, tehnološki poticaji, stopa tehnoloških promjena itd. Ti bi čimbenici mogli odrediti i oblikovati prepreke za ulazak, učinkovitu razinu proizvodnje i dalje utjecati na odluke o prijenosu vanjskih izvora.
- **Faktori okoliša** uključuju ekološke aspekte kao što su vrijeme, klima i klimatske promjene, što može posebno utjecati na industrije poput turizma, poljoprivrede i osiguranja. Nadalje, sve veća svijest o potencijalnim utjecajima klimatskih promjena utječe na način na koji tvrtke posluju i na proizvode koje nudi, stvaranje novih tržišta i smanjivanje ili uništavanje postojećih. U današnje vrijeme postalo je nužno raditi na "ekološki prihvatljiv" način.
- **Pravni čimbenici** uključuju zakon o diskriminaciji, zakon o potrošačima, zakon o radu i zakon o zdravlju i sigurnosti. Ti čimbenici mogu utjecati na način na koji poduzeće posluje, njegove troškove i potražnju za njegovim proizvodima.

Nakon provedene situacijske analize, logičan korak u izradi marketinškog plana je definiranje ciljeva što je detaljnije objašnjeno u nastavku teksta.

#### 2.4.2. Ciljevi

Postavljanje marketinških ciljeva vrlo je osjetljiv korak jer bi trebalo razmotriti sve rezultate prethodne analize i nadalje razmotriti dugoročne ciljeve tvrtke. Kada se spominju ciljevi i zadaci, Slater i Olson kažu da su pomalo izazovni, ali i da je to draž koju nose (Slater, Olson, 2001.). Izraz "izazovno" odnosi se na to da zahtijevaju mnogo podataka kako bi se prikupile, obradile i procijenile informacije za njihovo definiranje.

U svrhu ovog rada promatrana je SMART metodologija. Razvijanje kvalitetnih ciljeva presudno je za upravljanje vlastitim učinkom i učinkom zaposlenika. S.M.A.R.T. Cilj definira se kao specifičan, mjerljiv, ostvariv, usmjeren na rezultate i vremenski ograničen (Slater, Olson, 2001.).

S.M.A.R.T je i kratica za :

- *Specific* (specifični)
- *Measurable* (mjerljivi)
- *Achievable* (dostižni)
- *Relevant* (relevantni)
- *Time-Bound* (vremenski ograničeni)

U početku se to smatralo kao poslovni alat i tisuće ljudi širom svijeta naučeno je kako ga koristiti. To je često dio poboljšanja poslovnih procesa upravljanja projektima. Kada je riječ o stvaranju projektnih ciljeva, okvir Georgea Dorana bio je način koji se koristi za definiranje i dogovaranje konsenzusa o ciljevima (Slater, Olson, 2001.).

Koncept pisanja S.M.A.R.T. ciljeva vrlo je važan i za postizanje ciljeva tvrtke, koji su pak povezani s odjelima i pojedinačnim ciljevima. To je također kritično za osiguravanje dobre komunikacije između zaposlenika i menadžera kako ne bi bilo iznenađenja tijekom godišnjih procjena učinka (Slater, Olson, 2001.).

### **Specifični**

Cilj bi trebao biti jasan i precizan, inače nije moguće usmjeriti napore niti se osjećati istinski motiviranima da ga se postigne. Prilikom izrade cilja, korisno je odgovoriti na pet pitanja (Slater, Olson, 2001.):

- Što želimo postići?
- Zašto je ovaj cilj važan?
- Tko je uključen?
- Gdje se nalazi?
- O kojim se resursima ili ograničenjima radi?

### **Mjerljivi**

Važno je imati mjerljive ciljeve kako bi se mogao pratiti napredak i ostati motiviran prema njihovom ostvarenju. Procjena napretka pomaže održavanju fokusa, poštivanju rokova i praćenju

blizine ostvarenja cilja. Mjerljivi cilj trebao bi se baviti pitanjima kao što su (Stanley, Slater, Olson, 2001.):

- Koliko?
- Kako znamo kad se to postigne?

### **Dostižni**

Cilj također mora biti realan i dostižan. Drugim riječima, trebao bi proširiti sposobnosti tvrtke, ali i dalje ostati moguć za ostvarenje. Kad se postavi dostižni cilj, moguće je ranije prepoznati previdjele mogućnosti ili resurse koji mogu ubrzati ili olakšati njegovo ostvarenje. Ostvarivi cilj obično odgovara na pitanja poput (Stanley, Slater, Olson, 2001.):

- Kako mogu postići taj cilj?
- Koliko je cilj realan na temelju drugih ograničenja, poput financijskih čimbenika?

### **Relevantni**

Ovaj korak odnosi se na osiguravanje da je cilj važan za tvrtku i da je usklađen s ostalim relevantnim ciljevima. Relevantan cilj trebao bi potvrdno odgovoriti na ova pitanja (Stanley, Slater, Olson, 2001.):

- Čini li se to vrijednim?
- Je li pravo vrijeme?
- Odgovara li ovo ostalim naporima / potrebama tvrtke?
- Je li primjenjiv u trenutnom socijalno-ekonomskom okruženju?

### **Vremenski ograničen**

Svaki cilj treba ciljni datum ostvarenja, tako da postoji rok na koji se može usredotočiti i nešto prema čemu treba raditi. Ovaj dio SMART kriterija određivanja ciljeva pomaže u sprječavanju svakodnevnih zadataka da preuzmu prioritet nad dugoročnim ciljevima. Vremenski ograničen cilj obično odgovara na ova pitanja (Slater, Olson, 2001.):

- Kada?
- Što se može učiniti za šest mjeseci?
- Što se može učiniti za šest tjedana?
- Što se može učiniti danas?

### 2.4.3. Taktike

Poznat i kao 4p (proizvod (engl. *product*), cijena (engl. *price*), mjesto/distribucija (engl. *place*) i promocije (engl. *promotion*)) marketinga, marketinški mix vrlo je korisna, iako pomalo općenita smjernica za razumijevanje osnova onoga što čini dobru marketinšku kampanju. Pojam marketinški mix odnosi se na primarne taktike kojih se mora pridržavati kako bi se marketinška strategija uspješno implementirala (Slater, Olson, 2001).

#### **Proizvod**

Tvrtka koja želi uvesti neki proizvod u asortiman mora pažljivo planirati i dizajnirati strategiju proizvoda. Dvije glavne strategije proizvoda uključuju strategiju proizvoda temeljenu na cijenama i na diferencijaciji proizvoda. Pri razvoju strategije nastoji se odgovoriti na sljedeća pitanja: kome je proizvod namijenjen; kakvu korist proizvod donosi; kakva je pozicija na tržištu; i kakvu će prednost strategija imati nad konkurentima (Sun, Cao, 2004.).

Prema Keeganu i Schlegelmilchu može se implementirati nekoliko različitih strategija proizvoda: produženje životnog vijeka proizvoda/dvostruko produženje, produženje životnog vijeka proizvoda/komunikacija prilagodbe, prilagodba proizvoda/produženje komunikacije, dvostruka prilagodba i izum novih proizvoda (Slater, Olson, 2001).

Izbor strategije proizvoda je funkcija tri čimbenika: sam proizvod, tržište (preferencije potencijalnih kupaca, mogućnost kupnje dotičnih proizvoda i uvjeta pod kojima se proizvodi prodaju) i cijene. Neposredno nakon analize ove tri stavke, menadžment može odabrati pravu strategiju proizvoda koju će provesti (Slater, Olson, 2001).

#### **Mjesto / distribucija**

Ovisno o vrsti proizvoda koji se distribuira, uobičajene su tri strategije distribucije (Warren, Schlegelmilch):

1. Intenzivna distribucija: Obično se koristi za distribuciju jeftinih proizvoda ili proizvoda impulsne kupnje;
2. Ekskluzivna distribucija: Proizvod je obično skupocjen i zahtijeva od posrednika da u njegovu prodaju uloži puno detalja;

3. Selektivna distribucija: Za distribuciju proizvoda odabran je mali broj prodajnih mjesta. Selektivna distribucija uobičajena je za proizvode poput računala, televizora, kućanskih aparata.

### **Cijene**

Strategija cijena koja će se poduzeti treba uzeti u obzir sljedeće aspekte (Slater, Olson, 2001):

1. potražnja potrošača;
2. životni ciklus proizvoda;
3. potencijalne zamjene/supstitute proizvoda.

Potražnja kupaca presudan je čimbenik koji se pokreće ukusom, prihodom i dostupnošću drugih sličnih proizvoda po drugačijoj cijeni. Za puno potrošača vrijednost i cijena su u velikoj korelaciji odnosno veća cijena predstavlja veću vrijednost (Ferrell, Michael, 2011).

### **Promidžba**

Promidžba se sastoji od pet kategorija odnosno prodaje, oglašavanja, promocije prodaje, izravnog marketinga i promidžbe. Kurtz je napomenuo da promotivni mix određuje koliko pažnje treba posvetiti svakoj od pet tih kategorija i koliko novca treba izdvojiti i posvetiti za svaku od njih. Stoga promotivni plan može imati širok opseg ciljeva, npr.: povećanje prihoda od prodaje, prihvaćanje novih proizvoda, uvođenje novih marki, pozicioniranje, povećanje konkurentnosti ili uspostavljanje i jačanje korporativnog imidža (Kurtz, 2010).

Teoretski postoje tri glavna cilja promocije (Kurtz, 2010):

1. Predstavljanje informacija o tvrtki javnosti;
2. povećanje potražnje i svijesti postojećih i potencijalnih kupaca;
3. razlikovanje/diferencijacija proizvoda od konkurencije.

Postoje različiti načini promocije proizvoda u različitim medijskim područjima. Promotori koriste internetske oglase, posebne događaje, preporuke, novine i mnoge druge kanale za oglašavanje svojih proizvoda. Također, nerijetko se za poticanje kupnje proizvoda koriste promotivni alati poput popusta, besplatnih predmeta ili natjecanja (Kurtz, 2010).



#### 2.4.4. Proračun

Housden je definirao proračun kako slijedi: Planirane akcije i aktivnosti tvrtke uključuju troškove koje se dodaju proračunu koji je potreban za postizanje ciljeva (Crouch, Housden, 2003). To znači da nijedan od ciljeva nije ostvariv bez stvaranja neke vrste troškova. S obzirom na to da je budžetiranje nužni dio marketinškog plana, pomaže tvrtki da shvati učinke radnji u marketinškom planu.

Svrha proračuna je omogućiti tvrtki da bira između različitih alternativa opisanih u marketinškom planu što je važan alat prilikom planiranja provedbe plana. Proračun bi trebao prikazivati troškove i dobit od marketinških akcija (Anttila, Iltanen, 2001).

Prema Anttili i Iltanenu treba odrediti dva nužna i vrlo važna pokazatelja s obzirom na proračun (Anttila, Iltanen, 2001): predviđanje prodaje i predviđanje troškova. U odjeljku predviđanja prodaje treba predvidjeti prodaju za određeno razdoblje. Predviđanje prodaje vrši se pomoću dvije metode: metode izgradnje tržišta i lančanih omjera.

#### 2.4.5. Kontrola

Ciljevi i proračuni obično su navedeni za svaki mjesec ili tromjesečje. Uprava može pregledati rezultate za svaki vremenski okvir i utvrditi dopušta li plan organizaciji da ispuni svoje ciljeve (George, 2008). Tvrtka mora odrediti razdoblja za provjeru i mjere koje će otkriti napreduje li se prema ciljevima ili ne. Kad performanse zaostaju, tvrtka mora revidirati ciljeve, strategije ili akcije za ispravljanje takve situacije (Crouch, 2003).

Prema Keeganu i Schlegelmilchu (1999.) postoje različite vrste kontrole. Prva je formalna kontrola. Ova vrsta kontrole uključuje kategorije kao što su standardi izvedbe, procjena stvarne izvedbe i nadalje korektivne radnje u svrhu postizanja prethodno utvrđenih ciljeva. S druge strane postoji i neformalna kontrola. Neformalna vrsta kontrole sastoji se od samokontrole, grupne ili kulturne kontrole itd. (Luo, Shenkar, Gurnani, 2008.).

Koja će se (formalna ili neformalna) koristiti, ovisi isključivo o upravljanju i vrijednostima koje se uspostavljaju i šire u organizaciji. Kao što je provođenje ispravnog sustava kontrole nužnost i jedan od alata za sprečavanje budućih pogrešaka i svih problema koji se mogu pojaviti, u slučaju

uspostavljanja nepravilnog sustava kontrole, uprava tvrtke dobit će iskrivljenu sliku stvarnosti (Luo, Shenkar, Gurnani, 2008.).

Prema Keeganu i Schlegelmilchu (1999.) na sustav kontrole marketinga utječe više varijabli. Od najvažnijih utjecajnih varijabli za tvrtku su: komunikacijski sustavi, dostupnost podataka i okruženje (Keegan, Schlegelmilch, 1999):

- Komunikacijski sustav - ova varijabla odnosi se ponajviše na udaljenost između poslovnice i sjedišta. Što je veća udaljenost, mogu se očekivati veći troškovi kontrole i obrnuto. Uz to, misli se i na telekomunikacije dane zemlje, što znači da kada u zemlji nema dobro razvijenog telekomunikacijskog sektora, troškovi rastu.
- Dostupnost podataka - ukupne ekonomske, industrijske i potrošačke informacije neophodan su dio provođenja kontrole.
- Okruženje - pri spominjanju okruženja prvenstveno treba imati na umu kategorije poput valute, političkih pitanja, mogućnosti oglašavanja, kulturnih čimbenika itd.

Za kontrolu i ocjenu ostvarenja ciljeva može se primijeniti dobro poznati postupak kontrole DMAIC šest sigmi koji je u literaturi dokazan kao „dobra praksa“ (Kumar, 2008.).

DMAIC je skraćenica od pet koraka poboljšanja: definiranje, mjerenje, analiziranje, poboljšanje i kontroliranje. S druge strane, DMAIC zahtijeva određene vještine i često uvodi radikalne promjene koje bi nadalje mogle predstavljati golem izazov za poduzeće. Navedene faze odvijaju se redom i ponavljaju se prema potrebama tvrtke. Svrha je prilagoditi marketinške aktivnosti tvrtki tako da se marketinški ciljevi postignu ili adekvatno modificiraju kako bi odgovarali stvarnoj situaciji na tržištu (Kumar, 2008.).

### **Definiranje**

Prva faza ili korak je definiranje ciljeva koje je potrebno kontrolirati. Dakle, sastoji se od postavljanja marketinških ciljeva i predviđanja prihoda i troškova od prodaje. Ova je faza važna za usporedbu ciljeva sa stvarnim brojkama te se nakon evaluacije mijenjaju ako je to potrebno (Kumar, 2008.).

## **Mjerenje**

Drugi korak je mjerenje. Mjerenje se odnosi na praćenje izvedbe i provedbe određenih marketinških aktivnosti. Ova faza daje odgovor na pitanje "Kako stojimo?" Veliki dio ove faze je izvještavanje, pri čemu je važno biti točan i precizan kako bi daljnje radnje imale željeni učinak. To se može postići praćenjem različitih varijabli poput (Kumar, 2008.):

1. Praćenje prodaje (prikupljanje stvarnih podataka o prodaji od voditelja trgovina);
2. Praćenje troškova (prikupljanje podataka o stvarnim troškovima od voditelja trgovina);
3. Praćenje tržišnog udjela (prikupljanje stvarnih podataka o tržišnom udjelu iz marketinškog sektora na razini zemlje);
4. Praćenje zadovoljstva kupaca. Tvrtka bi trebala aktivno tražiti i poticati povratne informacije, kako pozitivne tako i negativne, stvaranjem prijateljskih i sveprisutnih sustava pritužbi i prijedloga kupaca. Česta ispitivanja zadovoljstva i lojalnosti kupaca trebala bi biti sastavni dio svakog marketinškog projekta. Ankete, na primjer, bi trebale biti provedene s osiguranom anonimnošću kupaca što bi kupce potaknulo da budu iskreni;
5. Praćenje profitabilnosti također je vrlo važan pokazatelj za praćenje te će ovaj pokazatelj odrediti uspjeh svih marketinških napora. Podaci bi se trebali prikupljati unutar marketinškog sektora tvrtke na razini zemlje;
6. Strateško marketinško praćenje trebalo bi pratiti u kojem smjeru ide marketinška strategija u dugoročnom aspektu.

## **Analiziranje**

Treća faza i jedna od najvažnijih za uspjeh marketinškog plana je analiza koja uključuje analizu podataka prikupljenih u prethodnih šest točaka kontrole. Ova faza daje odgovor na pitanje „Što se trenutno događa dobro, a što loše?“ Tako se primjerice analiza prodaje napravi usporedbom prodajnih ciljeva sa stvarnim podacima o prodaji i izračunom praznina. Ovo se načelo odnosi i na analiza troškova. Nadalje, analizu tržišnog udjela trebalo bi napraviti usporedbom planiranog prihoda tvrtke od prodaje sa stvarnim. Analiza zadovoljstva kupaca trebala bi se koristiti za generiranje ideja za moguća poboljšanja (Kumar, 2008.).

Šesta je točka analiza isplativosti i ona bi se trebala provesti mjerenjem kako bi se stvarni podaci uspoređivali s planiranim brojkama i utvrdio trend kontinuirane profitne marže. Trend bi trebao biti više nego ekstrapoliran kako bi se stvorile preciznije prognoze i planovi za budućnost (Kumar, 2008.).

Posljednja je strateška marketinška analiza. Važna je jer njenim provođenjem, menadžer dobiva veću i jasniju sveukupnu sliku poslovanja poduzeća. Provodi se tako da se prethodno prikupljeni podaci usporede s onim što je bilo predviđeno marketinškim planom (Kumar, 2008.).

### **Poboljšanje**

Četvrta faza je poboljšanje. Sadrži akcije koje daju odgovor na pitanje poput "Što treba učiniti?" Te akcije određuju se na temelju prethodnog praćenja i analize, a od njih se očekuje da će ispraviti stvari i staviti ih na svoje mjesto, a strategiju i marketinški plan natrag na pravi put (Kumar, 2008).

### **Kontrola**

Završna faza u ciklusu je kontrola. Ova je faza namijenjena sprečavanju budućih pogrešaka i da se prethodne pogreške ne ponove. To se može postići češćim izvještavanjem i praćenjem podataka (Kumar, 2008).

### 3. Planiranje marketinga na primjeru Pizzerije "Oro-Goro"

Na temelju pregleda literature, ovo poglavlje daje primjer marketinškog planiranja za tvrtku slučaja, odnosno pizzeriju Oro-Goro. Pizzerija se nalazi u Krapinsko-zagorskoj županiji u gradu Oroslavju, no široko je poznata i u okolnim gradovima i županijama pa tako njen vlasnik sada želi osnovati lanac pizzerija na području čitave države.

#### 3.1. Situacijska analiza

Kako je tvrtka u svojoj prvoj fazi marketinškog planiranja, najlogičniji način za analizu situacije je SWOT analiza. Uz pomoć ove analize, može se dobiti jasna slika snaga i slabosti tvrtke i što je presudno u formuliranju potrebnog marketinškog plana. SWOT analiza pizzerije prikazana je Tablicom 1.

Tablica 1. SWOT analiza pizzerije Oro-Goro

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Razumna cijena</li> <li>● Dosljedna kvaliteta</li> <li>● Lojalni kupci</li> <li>● Zadovoljstvo kupaca</li> <li>● Personalizirana usluga</li> <li>● Aktivno korištenje društvenih mreža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nedostatak marketinške stručnosti</li> <li>● Nedostatak snage marke</li> <li>● Financijska ograničenja</li> <li>● Usko trenutno tržište</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETENJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Veliki opseg proširenja zbog potražnje za lancem brze hrane</li> <li>● Stjecanje tržišnog udjela</li> <li>● Inovacije i razvoj tehnologije</li> <li>● Pokretanje marketinških kampanja</li> <li>● Angažiranje tima marketinških stručnjaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Velika konkurencija</li> <li>● Jednostavan ulazak novih konkurenata na tržište</li> <li>● Niže cijene supstituta (pizza iz pekare, fast food,..)</li> <li>● Promjena tehnologije</li> </ul>

- Omogućavanje pisanja recenzija na društvenim mrežama

Izvor: izrada autora

Kao jedna od najistaknutijih snaga organizacije su razumne cijene s obzirom na veličinu glavnog proizvoda, pizze. Ova snaga razlog je vraćanja velikog broja kupaca te se često spominje u recenzijama. Primjerice recenzija sa TripAdvisor-a od siječnja 2019. glasi: "Pizza je stvarno ogromna, mala ima oko 40 cm, velika je velika barem 55 cm. Cijene su normalne, porcije nisu - stvarno su ogromne i ukusne."

Dosljedna kvaliteta je također ono što rezultira velikim brojem povrataka istih korisnika jer restoran ne mijenja svoje sastojke ni način pripreme hrane, te planira to prenijeti i u ostale restorane u nastanku. Na taj način postiže lojalnost korisnika što je vidljivo i iz sljedećih recenzija sa TripAdvisor-a: "Pizza ima savršeno tijesto i savršenu količinu svega. Bili smo nekoliko puta i kvaliteta pizze je svaki put ista." (rujan, 2018.), „Uvijek kad smo u zagorju svratimo zbog prepoznatljive Zagorske pizze“ (svibanj, 2019.).

O zadovoljstvu kupaca najviše govori prosječna ocjena recenzija. Na TripAdvisoru je pronađeno ukupno 178 recenzija, a ocjena je 4,5 od 5 (ocjena 4 označena je kao 'vrlo dobro', a ocjena 5 kao 'izvršno'). Iako je Oro-Goro aktivan na društvenim mrežama Facebook i Instagram, nema mogućnosti pisanja recenzija što je propust prilike za ostvarenje još boljeg prepoznavanja marke. Nadalje, Oro-Goro je otvoren za bilo kakve zahtjeve što se tiče sastojaka i pripreme hrane, te nudi vegetarijanske opcije i manje obroke za djecu.

Kao slabost se ističe nedostatak marketinškog angažmana u ovoj organizaciji. Iz tog razloga marka ili brand nije snažan koliko ima potencijala da to postane te je potrebna izrada marketinškog plana i strategije kojom će se to postići. Slabost su također i financijska ograničenja koja su nastala tijekom perioda kada restorani nisu smjeli radi zbog pandemije Covid-19. Iako su nudili uslugu dostave, ona je bila moguća na uskom području u okolici restorana pa se osjetio nedostatak kupaca koji su prije pandemije dolazili iz Zagreba i ostalih mjesta do kojih nisu nudili dostavu.

U Krapinsko-zagorskoj županiji trenutno ne postoji lanac brze hrane ili lanac pizzerije tako da taj nedostatak predstavlja priliku za proširenjem i stjecanjem većeg tržišnog udjela. Ukoliko Oro-Goro otvori restoran na više lokacije, dosegnuti će više korisnika. Također, posebice u

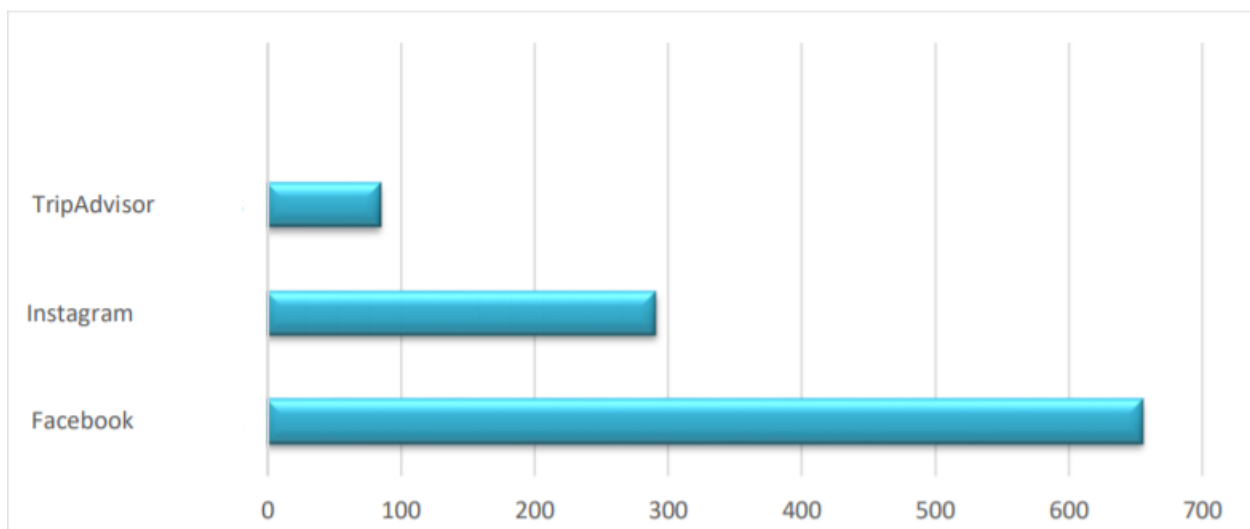
novonastaloj situaciji uzrokovanom korona virusom, prilika leži u digitalizaciji usluge. Moguće je uložiti u razvoj aplikacije za naručivanje i dostavu, jednostavniji pregled ponude ili u postavljanje pametnih telefona, tableta ili ekrana za naručivanje, personalizaciju narudžbe i pregled ponude u samom restoranu.

Prilikom se može smatrati i angažiranje tima marketinških stručnjaka koji će osmisliti i pokrenuti marketinške kampanje prikladne za vrstu ponude i ciljani tržišni segment, odnosno obitelji.

Prijetnja ovom restoranu je prvenstveno velika konkurencija. Mnogo restorana koji nisu specificirani kao pizzerije, nudi pizzu i jela sa tjesteninom u svojoj ponudi tako da je ključno da se jela i usluga ističu od konkurencije. Također ulazak na ovo tržište je jednostavan i ne postoje neke velike barijere za sudjelovanje. Restoran je moguće registrirati kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću od minimalnog troška od 817 kn i bez potrebe za stručnom školom. Opasnost leži i u nižim cijenama supstituta kao što su pizze iz pekare i fast food ponuda. Također, konkurenti počinju koristiti tehnologiju poput pametnih telefona za naručivanje i zračnih pećnica za zdraviju izradu hrane.

Utvrđeno je da Facebook i Instagram računi Oro-Goro-a imaju 655, odnosno 291 sljedbenika. Grafikon 1. pokazuje popularnost ove pizzerije na platformama društvenih mreža.

*Grafikon 1. Popularnost pizzerije Oro-Goro na platformama društvenih mreža*



Izvor: izrada autora

Iz Grafikona 1. vidljivo je da Facebook postiže najveći trenutni doseg korisnika za ovaj restoran, nakon čega je Instagram pa TripAdvisor. Iz tih podataka može se zaključiti kako je Facebook alat preko kojeg Oro-goro postiže najveći angažman svojih korisnika, odnosno interakcije u formi komentara, recenzija i upita preko poruka. Iz tog razloga Oro-Goro bi trebao koristiti Facebook kao glavni kanal za implementaciju svojeg marketinškog plana. Nakon što je utvrđeno trenutno stanje promatranog objekta, potrebno je odrediti ciljeve koji se žele ostvariti implementacijom marketinškog plana.

### 3.2. Ciljevi implementacije marketinškog plana

Ciljevi Oro-Goro pizzerije su navedeni su u nastavku:

- Doseći do klijenata pomoću različitih platformi društvenih mreža
- Izgraditi snažni brand podizanjem svijesti o njemu
- Poboľjšati performanse na društvenim mrežama
- Izgraditi Instagram i Facebook zajednicu
- Povećati broj sljedbenika na Facebooku i Instagramu
- Stvaranje kvalitetnih sadržaja na društvenim mrežama
- Povećati kvalitetu i količinu TripAdvisor recenzija
- Da bude vidljiv na tražilicama
- Istaknuti se od konkurenata
- Poboľjšati iskustvo kupaca i povećati lojalnost kupaca
- U konačnici otvoriti još prodajnih mjesta i povećati prodaju

### 3.3. Marketing strategija pizzerije Oro-Goro

Prvi korak je segmentacija tržišta. Gosti su lokalno stanovništvo i turisti pri čemu je lokalno stanovništvo svih uzrasta, a turisti su starije životne dobi. Ciljani potrošači Oro-Goro-a su domaći stanovnici i turisti, uglavnom obitelji, tinejdžeri i mladi. Nakon što je utvrđeno ciljno tržište, platforme društvenih medija poput Facebooka i Instagrama mogu se koristiti za dosezanje ciljanog



tržišta. Facebook je dizajniran na takav način da je prikladno ciljati na temelju različitih karakteristika. Ciljanje putem Facebooka može se izvršiti slijedeći nekoliko jednostavnih koraka. Npr. Ciljanje prema dobi, spolu i mjestu može se izvršiti objavljivanjem na FB-u tih konkretnih atributa, nadalje ciljanje prema interesima i radnom mjestu pože se postići uključivanjem ključnih riječi tih atributa u objavama. Predlaže se optimizacija društvenih mreža i influencer marketing kao alati za postizanje marketing strategije ovog restorana.

### 3.3.1. Optimizacija društvenih mreža

Utvrđeno je da ključ marketinškog uspjeha promatrane organizacije leži u optimizaciji društvenih medija. Neke od strategija koje može primijeniti kako bi postigla ciljeve navedeni su u nastavku:

- Interakcija sa sljedbenicima i aktivnost na društvenim mrežama.
- Često i dosljedno objavljivanje kvalitetnog sadržaja.
- Strategija hashtaga za Facebook i Instagram (korištenje nekog izraza, slogana ili riječi uz oznaku # postiže povećanje svijesti o brendu, npr. #najboljapizza, #najvećapizza i sl.)
- Lokalni Facebook oglasi koji će doseći korisnike koji se nalaze u blizini restorana, a možda ne znaju za njega
- Povećanje recenzija i ocjena na TripAdvisoru upoznavanjem korisnika s tom mogućnošću

### 3.3.2. Influencer marketing

Oro-Goro može promocije učiniti uspješnijima uz pomoć *influencer* marketinga. Marketing s utjecajnim osobama na društvenim mrežama jedan je od najučinkovitijih načina za dosezanje kupaca u današnje vrijeme. *Influencer* marketing dokazano je uspješan za slične organizacije stoga je ova metoda marketinga potencijalan način za isporuku autentičnih i iskrenih poruka pa je i od vitalne važnosti u dosezanju kupaca na širem tržištu.

## 3.4. Taktike za provođenje marketing strategije

Predložene strategije za Oro-Goro su korištenje društvenih mreža konkretnije Facebook-a, Instagrama i TripAdvisor-a te influencer marketinga za promoviranje i jačanje svojeg brenda. U nastavku su prikazane predložene taktike za provođenje strategije.

*Tablica 2. Predložene taktike za provođenje marketing strategije za Oro-Goro*

Strategija	Taktike			
<b>Facebook</b>	promotivne kampanje usmjerene na potencijalne kupce	upotreba hashtagova	popusti i ponude s ljudima kojima se stranica sviđela	zabavni sadržaji koji će potaknuti dijeljenja
<b>Instagram</b>	raznolikost fotografija koje prikazuju kulturu brenda	obrazovni postovi i videozapisi. Na primjer: Video uživo demonstrirajući kako se izrađuje pizza	poziv na akciju publike da lajka, komentira i dijeli fotografije	javni račun i upotreba hashtagova
<b>TripAdvisor</b>	odgovori na recenzije	priznanje i objašnjenje za negativne kritike	osobna zahvala na pozitivnim recenzijama	brzi odgovori
<b>Influenceri</b>	pozivanje influencera u restoran	istraživanje influencera koji imaju vjerodostojnu analitiku i reputaciju	organizacija <i>giveaway</i> -a	sponzorirani oglasi

Izvor: izrada autora

U Tablici 2. prikazane su predložene taktike za provođenje marketing strategije za Oro-Goro. Predloženo je da Oro-goro kao glavne kanale digitalnog marketinga poveća aktivnost i poboljša kvalitetu sadržaja na društvenim mrežama koje već koristi, odnosno Facebooku i Instagramu. Također, sugerirano je aktivnije korištenje TripAdvisora te korištenje suvremenog Influencer marketinga.

Što se tiče Facebooka-a predlažu se promotivne kampanje usmjerene na potencijalne kupce. Oro-goro može objavljivati fotografije i video isječke koji će privući ciljani segment potrošača i potaknuti dijeljenje tog sadržaja. Na taj način može postići veću svijest o brandu i doseći veći broj potencijalnih kupaca. Uz tu taktiku vežu se i upotreba hashtagova i zabavni sadržaji koji će potaknuti dijeljenja. Originalni hashtag može biti uključen u svaku objavu i biti dio brenda

restorana. Nadalje, moguće je objavljivati zabavne sadržaje koji ne moraju biti direktno vezani uz restoran ali mogu privući širu publiku i utjecati na percepciju restorana kao zabavnog i pozitivnog mjesta. Posljednja predložena taktika su popusti i ponude za osobe koje su dio stranice na Facebook-u. Na taj način se postiže izgradnja zajednice potrošača, a i potiče one koji još nisu posjetili restoran da ga posjete i na taj način postanu potencijalni stalni potrošači.

Iduća predložena mreža je Instagram. Instagram predstavlja priliku da se predstavi kultura oko samog brenda i pošalje poruka o vrijednostima u koje restoran vjeruje. Dok je na Facebook-u poželjno pisati objave u obliku tekstova, a fotografije su popratni element objavi, na Instagramu su upravo fotografije i video snimke najvažniji element objava. Opcije su gotovo neograničene, važno je samo da je sadržaj inovativan, zanimljiv i da angažira gledatelje. Tako mogu objavljivati videozapise u kojima pokazuju kako oni rade pizzu, nova jela u ponudi, razne izazove, nagradne igre i sl.. U objavama je važno pozvati pratitelje na angažman i omogućiti da je profil vidljiv javnosti.

Što se tiče TripAdvisora, Oro-Goro ne može utjecati na objavljeni sadržaj, no može poticati svoje kupce da napišu recenziju, nagraditi ih za istu i odgovoriti na njih. Također, važno je da restoran odgovori i pruži objašnjenje za eventualne negativne recenzije i na taj način pokaže karakter i obrani se od negativne reputacije.

Marketinški alat modernoga doba su influenceri. Influenceri su ljudi koji su stekli veliki broj pratitelja na društvenim mrežama zbog sadržaja koji objavljuju. Restoran mora pomno istražiti koje influencere njegova ciljana publika prati te ih pozvati na obrok. Influencer u zamjenu za obrok objavljuje fotografije i videozapise mjesta i hrane i daje svoje iskreno mišljenje o njemu što može potaknuti njegove pratitelje da i oni sami posjete taj restoran. U suradnji sa influencerima moguće je organizirati i 'giveaway' nagradne igre gdje se od pratitelje traži da primjerice zaprate profil Oro-Goro na Instagramu nakon čega se slučajnim odabirom odabire dobitnik nagrade. Sponzorirani oglasi najčešće se koriste kod YouTube influencera. Funkcionira tako da restoran sponzorira novi video od influencera u kojem on na dogovoreni način predstavi svojeg sponzora i na taj način utječe na svijest o brendu. Video može i ne mora biti vezan uz restoran, no važno je da se u nekom dijelu videozapisa spomene sponzor istog.

### 3.5. Kontrola rezultata implementacije marketinških taktika

Google analitika preporučeni je alat za Oro-Goro kako bi se osiguralo da su taktike pod kontrolom. Google analitiku lako je integrirati u platforme društvenih medija, kao i web mjesto. Mrežna izvedba može se mjeriti na Google Analyticsu pomoću različitih kategorija kao što su publika, stjecanje, ponašanje i konverzija.

### 3.6. Ograničenja istraživanja

Ključno ograničenje u istraživanju je bilo je sabiranje novijih podatak s obzirom da u 2020. i 2021. godini restoranima nije bilo dozvoljeno raditi na tradicionalan način, odnosno bile su moguće samo dostave. To je utjecalo i na sadržaj i kvalitetu recenzija koje su bile dostupne na TripAdvisor-u. Odnosno, ne postoje recenzije koje se odnose na ambijent i atmosferu restorana, brzinu usluge unutar restorana i ostale elemente koje se odnose na uslugu kakvu ovaj restoran uobičajeno nudi.

Nadalje, komentari na objavama na društvenim mrežama često su se odnosili na međusobnu komunikaciju između korisnika, a ne na same proizvode ili usluge što se nije moglo uzeti u obzir za analizu trenutnog stanja marketinga ovog objekta. Nadalje, recenzije su ili anonimne ili potpisane online nadimkom što dovodi u pitanje njihovu autentičnost.

Za buduća istraživanja preporučuje se izvođenje intervjua sa vlasnicima, zaposlenicima i korisnicima u restoranu kako bi se dobio autentičniji uvid u trenutno stanje analiziranih kategorija.

## 4. Zaključak

Marketing podučava o tome tko su kupci, koje su njihove želje i potrebe te kako ih na najbolji način i zadovoljiti stoga ima stratešku, taktičku i operativnu važnost. Osim toga, marketing je društveni, etički i upravljački proces koji rezultira time da klijenti i tvrtke dobivaju ono što žele i trebaju kroz dobro isplanirani sustav odnosa s dobrim mehanizmom razmjene informacije.

Analizom restorana Oro-Goro utvrđeno je da je potrebna asistencija stručnog marketinškog tima za izradu marketinškog plana koji će sadržavati marketing strategiju i taktike za njenu implementaciju. Utvrđen je potencijal objekta za veći doseg korisnika, osnaženje brenda i proširenje na tržištu te je predložena optimizacija društvenih mreža i korištenje influencer marketinga za postizanje marketinških ciljeva.

Također, kako bi buduća istraživanja bila što pouzdanija predlaže se provedba istraživanja pomoću intervjua sa vlasnicima, zaposlenicima i korisnicima te analiza njihovih odgovora o zadovoljstvu sa restoranom, uslugom, cijenama, ambijentom, ponudom i ostalim segmentima.

Može se zaključiti kako je cilj izrade ovog rada ostvaren i kako je pregledom literature o marketinškom planiranju dokazana relevantnost ove teme te važnost planiranja marketinga za već uhodane, a i mlade tvrtke na tržištu.

## 5. Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Sara Barbarić

**Matični broj studenta:** 1-177/16

**Naslov rada:** Operativno planiranje marketinga

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrila mentorica.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 6. Literatura

1. Ansoff, H.I. (1977) The state and practice of planning systems. *Sloan Management Review*, 18 (2), 1-24.
2. Anttila, M., Iltanen, K. (2001). *Markkinointi*. 5th edition, WS Bookwell Oy. PervooFinland.
3. Baker, M. (2008): *The Strategic Marketing Plan Audit*; Cambridge Strategy Publications-UK.
4. Cherington, P. (1980). *The Elements of Marketing* ; The Macmillan Co. N. Y.
5. Coyne, K., Coyne, S. (2011). *A Better Approach To Breakthrough Ideas*, HarperCollins Publishers.
6. Crouch, S. (2003). Matthew Housden; *Marketing research for managers*, The Marketing Series. Chartered Institute of Marketing/Butterworth-Heinemann.
7. Doyle, P. (1998) *Marketing Management and Strategy*. Prentice-Hall, London.
8. Ferrell, O., Michael, D. (2011). *Marketing Strategy*. 5th ed. Mason, Cengage Learning. Austin-Texas-USA.
9. Gosnay, R., Richardson, N. (2008). *Develop your marketing skills*. London: Kogan Page.
10. Graham, J. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. 3rd Ed. New York: Prentice Hall; USA.
11. Grant, R. (1991): Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12 (7), 22-25.
12. Greenley, G. (1984) An exposition into empirical research into marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 3(1), 83-102.
13. Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*; SRI Alumni Newsletter/Oxford University Press-UK.
14. Jain, S.C. (2000) *Marketing Planning and Strategy*. South Western College Publishing, Cincinnati, OH.

15. Jobber, D.(2010) Principles and Practice of Marketing. 6th Ed, MaGraw-Hill, UK.
16. Keegan, W., Schlegelmilch, B. (1999). Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, USA.
17. Kotler, (2004) Marketing Management. 8th Ed: McGraw-Hill, India.
18. Kotler, P. (2000). Marketing management. Upper Saddle river : Prentice Hall.
19. Kotler, P. , Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. 13th edition. London: Pearson Education Ltd.
20. Kumar, A. (2008). Gearing Six Sigma into UK Manufacturing SMEs: Results from a Pilot Study. *The Journal of the Operational Research Society*, 59 (2008), ; United Kingdom; 2008: 54-56.
21. Kurtz, D. (2010).Contemporary Marketing Mason; South-Western Cengage Learning. Austin-Texas-USA.
22. Lewis, K. S. (2006). Development of Archetypes of International Marketing Strategy, *Journal of International Business Studies*; United Kingdom.
23. Luo, Y., Shenkar, O. (2008). Control-Cooperation Interfaces in Global Strategic Alliances, A Situational Typology and Strategic Responses. *Journal of International Business Studies*, 7(13), 14-19.
24. McDonald, M. (2006) Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, 4(2006), 375-418
25. McDonald, M., (1996) Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence and Planning*, 10 (4), 4-22.
26. Puustinen, A., Rouhiainen, U. (2007). Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.
27. Slater, S., Olson, E. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22 (11): 37-39.
28. Smith, B.D. (2003) The Effectiveness of Marketing Strategy Making in Medical Markets. Cranfield University PhD.



29. Spear, C.H. (2018). Why it's important to have a marketing plan. *Optometry Times Journal*. 10 (4), 12-20.
30. Sun, B., Jinhong, X., Cao, H. (2004). *Product Strategy for Innovators in Markets with Network Effects*; Marketing Science; New York-USA.
31. Thompson, S. (1962) *How Companies Plan*, AMA Research Study no.54, Chicago, IL: AMA.
32. Vern, T., Sarathy, R. (1999). *International Marketing*; Thomson-Southwestern; USA; 1999.
33. Ward, S. (2009).; *Development of International Marketing Strategy*; New York university – USA.
34. Wood, M. (2003). *The Marketing Plan. A Handbook*. Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey. United States of America.

## Popis tablica

Tablica 1. SWOT analiza pizzerije Oro-Goro	21
Tablica 2. Predložene taktike za provođenje marketing strategije za Oro-Goro	25

## Popis grafikona

Grafikon 1. Popularnost pizzerije Oro-Goro na platformama društvenih mreža	23
--	----

## Životopis



**Sara  
Barbarić**

**DATUM ROĐENJA:**  
11/08/1997

### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: žensko

 Petra Dumičića 15, null  
10360 Zagreb, Hrvatska

 [saraabarbaric@gmail.com](mailto:saraabarbaric@gmail.com)

 (+385) 917660975

### O MENI

Imam 23 godine, studiram Poslovnu ekonomiju i financije. Cilj mi je pronaći posao koji će odgovarati mojim željama, sposobnostima i obrazovanju te omogućiti napredovanje u budućnosti. Komunikativna sam, marljiva i odgovorna osoba i sposobna sam za timski rad.

### RADNO ISKUSTVO

**06/2017 – 06/2021** – Zagreb, Hrvatska

#### Djelatnica u proizvodnji hrane

Ledo plus d.o.o.

Rad u proizvodnji sladoleda i u proizvodnji tijesta. Pakiranje proizvoda, deklariranje, rad na strojevima i sl.

**13/11/2019 – TRENUTAČNO** – Zagreb, Hrvatska

#### Promidžba

Masterplan

Promoviranje raznih proizvoda - komunikacija s kupcima s ciljem povećanja prodaje, oživljavanje starih proizvoda, stvaranje novih kupaca, davanje dodatnih informacija, stvaranje novih predodžbi o proizvodima i poduzećima.

**30/11/2019 – TRENUTAČNO** – Zagreb, Hrvatska

#### rad u igraonici

Veseli centar, Kid's Jungle

Rad u igraonici s djecom, organizacije rođendana, kreativne radionice i sl.

**2018** – Zagreb, Hrvatska

#### promocija

Super truper mix

Promocija Duracell baterija u velikim centrima, pomoć u organizaciji natjecanja za najmlađe (igre s autićima na daljinsko upravljanje), dijeljenje nagrada.

**29/03/2018 – 10/05/2018** – Zagreb, Hrvatska

#### Prodavac

Studio Moderna

Rad u prodavaonici, komunikacija s kupcima, slaganje polica, održavanje prostora čistim, rad na blagajni.

**01/05/2017 – 30/09/2017** – Sesvete, Hrvatska

#### Rad u call centru

Metro Cash & Carry d.o.o.

Rad na računalu, zaprimanje narudžbi, komunikacija s kupcima, slanje narudžbi i report-a.

**01/04/2017 – 30/05/2017** – Zagreb, Hrvatska

#### rad u administraciji

Dukat d.d.

Slaganje dokumentacije, odvajanje kopija i originala, unos podataka u računalo.

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLAVANJE

- 10/2016 – TRNUTAČNO – Ul. Vladimira Novaka 23, Zagreb, Hrvatska  
Veleučilište s pravom javnosti - Baltazar -> Poslovna ekonomija i financije
- 09/2012 – 05/2016 – Trg J.F. Kennedyja 4, Zagreb, Hrvatska  
Trgovačka škola -> komercijalist

## JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

DRUGI JEZICI:

engleski

Slušanje B2	Čitanje B2	Govorna produkcija B1	Govorna interakcija B1	Pisanje B1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

njemački

Slušanje A1	Čitanje A1	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje A1
----------------	---------------	-----------------------	------------------------	---------------

## DIGITALNE VJEŠTINE

Vješto korištenje Internetom / Odlično korištenje računala u Windows okruženju / ms office / aktivno korištenje društvenih mreža / komunikacijski programi

## VOZAČKA DOZVOLA

- Vozačka dozvola: B

## KOMUNIKACIJSKE I MEDULJIDSKE VJEŠTINE

- Dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada na stručnoj praksi i studentskim poslovima.

## OSTALE VJEŠTINE

- Komunikativna, pouzdana, odgovorna, marljiva, vedra, snalažljiva, fleksibilna.