

# Marketing plan razvoja poduzeća Trajina d.o.o.

---

**Balić, Nikola**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:237264>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MARKETING PLAN RAZVOJA PODUZEĆA**  
**TRAJINA D.O.O.**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Daša Dragnić**

**Student:**

**Nikola Balić**

**Split, srpanj 2017.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	4
2. MARKETING PLAN I STRATEGIJE RASTA TE SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U PRODAJI.....	5
2.1. Marketinško planiranje – pojam i značaj.....	5
2.1.1. Definicija strateškoga marketinškog plana i marketinškog plana .....	5
2.1.2. Važnost i svrha marketinškog plana.....	7
2.2. Analiza stanja .....	8
2.2.1. Analiza internog okruženja .....	8
2.2.2. Analiza vanjskog okruženja .....	9
2.2.3. SWOT analiza .....	10
2.3. Definiranje marketinške strategije.....	11
2.3.1. Izjava o misiji .....	11
2.3.2. Marketinški ciljevi.....	12
2.3.3. Ciljna tržišta .....	12
2.3.4. Pozicioniranje.....	13
2.3.5. Marketinški splet .....	14
2.3.6. Projekcije rezultata i proračuna.....	15
2.4. Provedba i kontrola marketinškoga plana .....	16
2.5. Razvoj i strategije rasta.....	17
2.5.1. Intenzivni rast .....	18
2.5.2. Integracijski rast .....	19
2.5.3. Diverzifikacijski rast .....	20
2.6. Specifičnosti marketinga u trgovini.....	20
2.6.1. Marketing u veleprodaji .....	21
2.6.2. Marketing u maloprodaji .....	22

3. MARKETING PLAN RAZVOJA PODUZEĆA TRAJINA D.O.O.....	25
3.1. Opći podaci o poduzeću Trajina d.o.o. ....	25
3.2. Analiza unutarnjeg okruženja .....	25
3.2.1. Marketing Aspekt – (M).....	26
3.2.2. Aspekt operacija – (O) .....	30
3.2.3. FINANCIJSKI ASPEKT – (F).....	33
3.3. Analiza vanjskog okruženja.....	36
3.3.1. Dobavljači .....	36
3.3.2. Konkurencija .....	36
3.3.3. Kupci .....	37
3.3.4. PESTE analiza.....	38
3.4. SWOT analiza.....	39
3.5. Definiranje strategije razvoja.....	48
4. ZAKLJUČAK .....	51
POPIS SLIKA I TABLICA: .....	53
LITERATURA:.....	54
SAŽETAK.....	55
SUMMARY .....	55

# 1. UVOD

Marketing plan razvoja poduzeća Trajina d.o.o. je tema koju ću obraditi u ovom završnom radu. Tema je odabrana iz razloga što se u poduzeću Trajina d.o.o. dosada nije posvećivala prevelika pažnja marketingu i marketinškom planiranju. Problem koji želim istražiti u ovom radu je kako marketing može pridonijeti rastu i daljnjem razvoju poduzeća. Cilj samog rada je izrada marketing plana za poduzeće.

U prvom dijelu rada obrađen je teorijski dio marketinškog planiranja, dok u drugom dijelu je kroz praktični primjer obrađen marketing plan za poduzeće Trajina d.o.o.. U istraživanju sam se koristio metodom „za stolom“ i metodom ispitivanja, a u analizi Swot analiza, projekcija, metoda dedukcije i analitičko-sintetička metoda.

Teorijski dio rada sam podjelio u sljedeće teme: marketinško planiranje, analiza stanja, definiranje marketinške strategije, provedba i kontrola marketinškog plana, strategije raste i specifičnosti marketinga u trgovini.

U cjelini marketinško planiranje – pojam i značaj obradio sam samu definiciju strateškog marketinškog plana i marketinškog plana, te važnost i svrhu istog.

U cjelini analiza stanja obrađene su teme analiza internog okruženja, vanjskog okruženja i SWOT analiza, te njihov značaj. U cjelini definiranje marketinške strategije obradio sam teme: izjava o misiji, marketinški ciljevi, ciljna tržišta, pozicioniranje, marketinški splet, projekcije rezultata i proračuna. U cjelini strategije rasta sam obradio teme intezivnog, integracijskog i diverzifikacijskog rasta. U cjelini specifičnosti marketinga u trgovini sam obradio specifičnosti vezane za veleprodaju i maloprodaju jer poduzeće Trajina d.o.o. se bavi sa oba aspekta trgovine.

Drugi dio rada, koji se bavi praktičnim primjerom sam obradio u sljedećim cjelinama: opći podaci o poduzeću, analiza unutarnjeg okruženja, analiza vanjskog okruženja, SWOT analiza te na kraju i samo definiranje strategije.

Kod cjeline analiza unutarnjeg okruženja obradio sam marketing stanja, poslovne procese, financije i RECOIL analizu. Kod cjeline analiza vanjskog okruženja obradio sam dobavljače, konkurenciju, kupce i PESTE analizu. U daljnjim cjelinama odradio sam SWOT analizu, te na kraju sve dobivene rezultate iskoristio u definiranju strategije.

## **2. MARKETING PLAN I STRATEGIJE RASTA TE SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U PRODAJI**

### **2.1. Marketinško planiranje – pojam i značaj**

Na samom početku važno je istaknuti kako je marketinško planiranje od ključne važnosti kada se u obzir uzme sve opasnije i složenije okruženje u kojem posluje neko poduzeće. Veliki broj vanjskih i unutarnjih čimbenika međusobno djeluju jedni na druge na složen način te time utječu na sposobnost poduzeća da profitabilno posluje. Najčešće, u praksi, u svom poslovanju poduzeća sebi postavljaju tipične ciljeve: što veći prihod, što veća dobit, što veći povrat na investicije, što manji troškovi, povećanje tržišnog udjela, biti prvi izbor i slično. Svaki od ciljeva može se promatrati kao konfliktan u pojmovima ekvivalentnosti.<sup>1</sup> Menadžeri raznih profila 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.<sup>2</sup> Iako marketinško planiranje izgleda kao jednostavan proces u kojemu sve ide korak po korak, zapravo taj proces je složen jer se radi o višefunkcionalnoj aktivnosti koja ulazi u svaki vid poduzeća. Sam plan predstavlja samo dokument koji je rezultat procesa planiranja za određeno razdoblje (najčešće razdoblje od jedne godine).

#### **2.1.1. Definicija strateškoga marketinškog plana i marketinškog plana**

Marketinški plan je pisani dokument u kojem se navode sve marketinške aktivnosti u pojedinom poduzeću ili nekoj drugoj organizaciji.<sup>3</sup> 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 kratak, ali precizan plan u pisanom obliku u kojemu su određeni koraci koji se trebaju

---

<sup>1</sup> McDonald M. (2004): Marketinški planovi: kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb, str. 48.

<sup>2</sup> Zavičić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, str. 2.

<sup>3</sup> Renko N., Pavičić J. (2003): Marketing, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 88.

poduzeti kako bi se postigli marketinški i prodajni ciljevi.<sup>4</sup> Za postizanje marketinških ciljeva potrebno je stručno i dosljedno izvršavanje mnogobrojnih zadataka.

Strateški marketinški plan osnovni je 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).<sup>5</sup> 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.

Za uspješno poslovanje nije dovoljno samo odrediti ciljeve i strategije, nego je neophodno optimalno primijeniti odabrane strategije i izvesti marketinške akcije na pravi način. Primjena marketinga podrazumijeva postupak provedbe planiranih marketinških aktivnosti na takav način koji će osigurati što potpunije ostvarenje utvrđenih ciljeva. Za razliku od marketinškog plana, strateški marketinški plan determinira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije. U tablici 1 prikazane su razlike između strateškoga marketinškoga i marketinškog plana.

**Tablica 1. Razlike između strateškoga marketinškoga i marketinškog plana**

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

<sup>4</sup> Bangs, D. H. Jr. (1994): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Centar za poduzetništvo, Osijek, str. 1.

<sup>5</sup> Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, str. 22.

	<b>CILJEVA I STRATEGIJA</b>	
Specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije	<b>SPECIFICIRANJE</b>	Specificira marketinšku taktiku koja uključuje; proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge

Izvor: Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, str. 22.

### 2.1.2. Važnost i svrha marketinškog plana

Marketinški plan poduzeću pomaže nositi se sa sve većom nestabilnošću na tržištu, sve složenijom mikro i makro okolinom, tehnološkim promjenama, sve jačim pritiscima konkurencije te je koristan za marketinške stručnjake, za nadređene, nemarketinčke funkcije i za podređene. 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<sup>6</sup>.

Marketinški plan također se treba izraditi i zbog drugih praktičnih razloga vezanih uz dobit poduzeća.

Pomoću marketinškog plana lakše se definira tržište poduzeća, otkrivaju se potrošači i konkurenti, planirana strategija, privlači i zadržava potrošače, predviđaju se dolazeće promjene te se na taj način stvara povoljna slika poduzeća u javnosti. Zadaće marketinškog plana na taj način bile bi:<sup>7</sup>

- 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).

Marketinški plan osigurava sustavnost u poslovanju, tj. ciljevi, strategije i taktike kao takvi moraju biti jasni i transparentni. Temelj je svakog uspješnog poduzeća. Niti jedan biznis

<sup>6</sup> McDonald M. (2004): Marketinški planovi: kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb, str. 49.

<sup>7</sup> Walker, O.C. et al. (1999): Marketing Strategy, Planning and Implementation, Richard D. Irwin, New York, str. 8.



danas se ne može započeti ako prije toga nije napravljen marketinški plan. Svaki dobar marketinški plan trebao bi se sastojati od pet elemenata: izvršnog sažetka, analize stanja, marketinške strategije, financija i kontrole.<sup>8</sup>

## **2.2. Analiza stanja**

Uspješno planiranje temelji se na razumijevanju stvarnosti.<sup>9</sup> Marketinški stručnjaci započinju proces planiranja detaljnom analizom trenutnog položaja poduzeća, a za to su im potrebne kvalitetne i relevantne informacije. Analiza stanja odnosi se na sagledavanje, odnosno pregled pozicije poduzeća, proizvoda ili usluge u određenom trenutku te razmatranje odluka koje su vezane uz bližu ili daljnju budućnost poduzeća. Svrha analize stanja je spoznati tržišne probleme u svjetlu vlastitih sposobnosti i ograničenja kao i vanjskih utjecaja koji proizlaze iz gospodarskih uvjeta, trendova, konkurencije, očekivanja klijenata, odnosa u djelatnosti, vladinoj regulaciji i društvenim predodžbama. Ukratko, putem analize stanje prikupljaju se informacije o sadašnjem stanju poduzeća na tržištu s ciljem da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome što će poduzeće poduzeti u budućnosti. U analizi stanja kasnije u radu na praktičnom primjeru odradit ću analizu unutarnjeg okruženja kroz analiziranje marketinga stanja, poslovnih procesa, financija i koristeći RECoIL analizu. Također ću odraditi analizu vanjskog okruženja te analizirati dobavljače, konkurenciju, kupce te PESTE analizu. Za kraj odradit ću SWOT analizu i upoznati se sa snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama za poduzeće Trajina d.o.o.

### **2.2.1. Analiza internog okruženja**

Svako poduzeće trebalo bi ocijeniti svoje interne snage i slabosti. Interno okruženje identificira snage i slabosti koje se nalaze unutar poduzeća i stoga se mogu lakše kontrolirati. Snage su čimbenici koji poduzeće čine konkurentnijim na tržištu od drugih. To je resursna prednost i distinktivna kompetencija koja poduzeće čini superiornim u zadovoljavanju zahtjeva tržišta i potrošača te mu time daje komparativnu prednost u odnosu na druge sudionike neke industrije ili tržišta. Pod slabostima se podrazumijevaju ograničenja ili nedostaci u jednom ili više područja poduzeća, njegovim resursima i kompetencijama koji mu

---

<sup>8</sup> Marušić, M. (2006): Plan marketinga, Adeco, Zagreb, str. 29

<sup>9</sup> Previšić, J. et al. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 323.

prijete u postizanju dobrih rezultata u odnosu na konkurente i umanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja.<sup>10</sup> Ako poduzeće već posluje na tržištu znači da ima svoje proizvode/usluge, svoje tržište i svoje probleme, a ako tek namjerava početi vjerojatno ima jasnu viziju što, kako, kada i kome prodavati. Ponuda proizvoda/usluga ograničena je faktorom cijene, konkurencijom, tehnologijom, navikama kupaca, raspoloživim vremenom i slično. Da bi se stekla prednost pred konkurencijom poduzeće treba poznavati svoje proizvode i usluge bolje nego što konkurencija poznaje svoje te gledati na koristi od svojih proizvoda i usluga očima kupaca. Potrebno je otkriti kakve koristi sadašnji i potencijalni kupci žele imati od proizvoda/usluga. Ljudi ne kupuju proizvode, oni kupuju rješenja za svoje probleme. Pažljiva analiza proizvoda/usluga seže duboko od samog popisa palete proizvoda. Poduzeće treba točno znati koje potrebe i želje kupaca proizvodi/usluge zadovoljavaju. Analizu internog okruženja poduzeća radimo pomoću dvije tehnike, MOF i RECoIL analize. MOF analiza proučava sadašnje stanje marketinškog aspekta (M), poslovne procese (O) i financijski aspekt (F). RECoIL analiza analizira razvojni potencijal poduzeća kroz pet segmenata: resurse, iskustvo, kontrolu, ideje i vodstvo.

### **2.2.2. Analiza vanjskog okruženja**

Poduzeće mora pratiti ključne sile makro okruženja i značajne čimbenike mikro okruženja koji utječu na mogućnost ostvarenja prihoda. Također, potrebno je uspostaviti sustav koji bi pratio važne događaje i najnovije trendove kako bi marketinški stručnjak mogao identificirati odgovarajuće prilike i prijetnje.

Svrha promatranja okruženja je uočavanje novih prilika. Marketinška prilika je područje potreba i zanimanja kupaca, pri čemu postoji velika mogućnost da organizacija profitabilno zadovolji tu potrebu.<sup>11</sup> Pojedini događaji u vanjskom okruženju predstavljaju prijetnje za poduzeće. Prijetnja iz okruženja je izazov proizašao iz nepovoljnog trenda ili događaja koji može dovesti do smanjenja prodaje ili dobiti ako ne postoje obrambene aktivnosti.<sup>12</sup> Konkurenciju čine sva poduzeća koja se na istom tržištu bave istim ili sličnim poslovima te opslužuju iste ili slične segmente tržišta. Marketinške aktivnosti trebaju se oblikovati i provoditi uspješnije od konkurencije. Potrebno je kontinuirano praćenje konkurenata te u svakom trenutku znati tko su glavni konkurenti. Analiziranje konkurenata važan je dio

---

<sup>10</sup> Ibidem, str. 54.

<sup>11</sup> Kotler P. (2008): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 52.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 53.

procesa osmišljavanja strategije i odgovarajućih taktika. Potpuna analiza konkurenata trebala bi obuhvaćati: analizu financijskih značajki (koji godišnji prihod ostvaruju, koliki udio na tržištu zauzimaju i kontroliraju), imidž i osobnost, ciljeve, prošle i sadašnje strategije i njihov utjecaj na buduće strategije, organizaciju, kulturu i vrijednost te njihove propuste i nedostatke. Jedna od tehnika u analizi vanjskog okruženja koju koristimo je PESTE analiza. PESTE analiza je alat s kojim analiziram makroekonomske čimbenike koje utječu na poslovanje tvrtke. Sastoji se od analize političko-zakonodavnih čimbenika, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i geoklimatskih čimbenika. Pod mikro okruženje analiziraju se dobavljači, konkurencija i kupci, dok se pod makro okruženjem analiziraju političko-zakonodavni, ekonomski, društveni, tehnološki i ekološki čimbenici.

### 2.2.3. SWOT analiza

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji sastavni je dio svakog sustavnog oblikovanja i razvijanja marketinške strategije. SWOT analiza kratica je engleski riječi: *strenghts, weaknesses, opportunities i threats*. Koristi analize proizlaze iz mogućnosti da se njezinom primjenom utvrde sadašnje odrednice koje određuju budući položaj organizacije na tržištu u odnosu na konkurenciju. Široka prihvaćenost i popularnost SWOT analize rezultat je njezine jednostavnosti, niskih inicijalnih troškova primjene te transparentnosti.<sup>13</sup>

U poduzeću je potrebno voditi brigu o svim značajnim dijelovima poslovanja te marketinška strategija treba polaziti od jakosti i slabosti poduzeća.<sup>14</sup> SWOT analizu treba izraditi za svaki segment koji se smatra važnim za budućnost poduzeća te treba sadržavati samo nekoliko komentara koji su usmjereni na ključne čimbenike. Potrebno je naglasiti interne jakosti i slabosti poduzeća u odnosu na konkurenciju i ključne vanjske prilike i prijetnje. Potrebno je napisati sažete razloge za dobro ili loše poslovanje, analiza mora sadržavati samo važne podatke i naglasiti kreativnu analizu.<sup>15</sup>

SWOT analiza mogla bi biti beskorisna ako analiza konkurenata nije uključena u nju. SWOT analiza kao važna komponenta marketinškog plana, kritična je za izgradnju cjelokupne strategije poduzeća. Interna analiza nije isključivo usmjerena na tvrtku u smislu koji podrazumijeva neobraćanje pozornosti ili zanemarivanje konkurenata.<sup>16</sup> Vlastite snage i

---

<sup>13</sup> Previšić, J. et al. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 352.

<sup>14</sup> Bangs, D. H. (1998): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Jakubin i sin, Zagreb, str. 83.

<sup>15</sup> McDonald M. (2004): Marketinški planovi: kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb, str. 68.

<sup>16</sup> Vranešević T. et al. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, str. 104.

slabosti s usporedbom konkurentskih snaga i slabosti tijekom interne provedbe znači realističnu prosudbu vlastita stanja. O konkurenciji je potrebno znati što više kako bi se što lakše savladala.

## **2.3. Definiranje marketinške strategije**

U ovom dijelu marketinškog plana, marketinški stručnjak treba definirati misiju, marketinške ciljeve te grupe i potrebe koje tržišna ponuda namjerava zadovoljiti. Također, potrebno je uspostaviti konkurentno pozicioniranje proizvoda ili usluga kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Za uspješno provođenje marketinškog plana potrebna je odgovarajuća podrška ostalih organizacijskih jedinica, podrška nabave, proizvodnje, prodaje, financija i kadrovske službe. Kada se radi o provođenju strategije kreiranja novog proizvoda ili usluge i strategije kupaca, marketinška strategija mora biti precizna i što je više moguće detaljnija.

### **2.3.1. Izjava o misiji**

Misija je svrha postojanja poduzeća s obzirom na njegovu osnovu, prirodu posla kojim se bavi i klijente koje opslužuje te potrebe koje nastoji zadovoljiti. Misija je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, definira smjer kojim neka organizacija želi ići, postavlja okvire organizacijskog djelovanja odnosno njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti, određuje proizvode ili usluge organizacije i njihove potrošače te je temelj za vrednovanje uspjeha.<sup>17</sup> Izjava o misiji ili svrsi, ne bi smjela biti opširna a trebala bi sadržavati sljedeće elemente:<sup>18</sup>

- određivanje dobiti ili usluge ili traženje prilika,
- definiciju posla kroz koristi koju poduzeće stvara ili potrebe koje ispunjava, ali ne kroz ono što poduzeće proizvodi,
- distinktivne prednosti koje se temelje na vještinama i sposobnostima koje leže u osnovi dosadašnjeg uspjeha poduzeća. Sposobnosti se mogu sastojati od jedne određene stavke ili od niza vještina u odnosu na konkurenciju
- pokazatelji za budućnost; što poduzeće želi, može i nikad neće raditi.

---

<sup>17</sup> Buble, M. et al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 10.

<sup>18</sup> Bangs, D. H. Jr. (1994): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Centar za poduzetništvo, Osijek, str. 10.

Svaki marketinški plan treba sadržavati izjavu o misiji ili svrsi. Pri svladavanju ovog vida marketinškog planiranja menadžeri imaju najviše teškoća jer je njegova priroda vrijednosna i filozofska. Izjava o misiji zajedno s definicijom poduzeća pomaže da se postave i kontroliraju dugoročni poslovni ciljevi.

### **2.3.2. Marketinški ciljevi**

Ciljevi su željeni rezultati aktivnosti, stanja ili pozicije cjelokupnog poduzeća u nekom vremenskom trenutku, odnosno oni su odredišne točke prema kojima su usmjerene sve aktivnosti poduzeća. Ciljevi moraju biti mjerljivi, trebaju imati rokove i netko za njih mora odgovarati. Ciljevi moraju biti napisani, postavljeni za sva relevantna područja, moraju biti razumljivi te u njihovom definiranju moraju sudjelovati svi na koje se oni odnose.<sup>19</sup>

Pisanje marketinških ciljeva i strategija ključan je korak u cijelom procesu planiranja. Cilj je ono što se želi ostvariti, a strategija u užem smislu riječi je način na koji se namjeravaju ostvariti postavljeni ciljevi. Generalni cilj jest postizanje održive konkurentske prednosti radi uspješnog održavanja poduzeća na tržištu.

Marketinški ciljevi općenito se smatraju količinskim obvezama, koje se obično navode u obliku nekog standarda ostvarenja za određeno razdoblje poslovanja ili uvjetima koje treba ispuniti do određenog datuma. Standardi ostvarenja obično se navode kao prodana količina ili vrijednost te kao razne mjere profitabilnosti. Spektar mogućih marketinških ciljeva vrlo je širok. Treba postojati mogućnost da se ciljevi izmjere, inače to nisu ciljevi. Marketinški ciljevi se ostvaruju pomoću marketinških strategija koje se općenito vrte oko marketinškog spleta.

### **2.3.3. Ciljna tržišta**

Nakon što je poduzeće ustanovilo postojanje različitih segmenata potrošača potrebno je donijeti odluku kojim segmentima će tržiti svoje proizvode i usluge. Usmjerenje na pravog kupca vodi poduzeće prema uspjehu. Prije svega, potrebno je usvojiti mišljenja svojih sadašnjih ili potencijalnih kupaca o proizvodima ili uslugama koje poduzeće nudi i na temelju

---

<sup>19</sup> Bangs, D. H. Jr. (1994): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Centar za poduzetništvo, Osijek, str. 10.

toga odrediti segmente tržišta koji će najvjerojatnije kupovati proizvode ili usluge. Vještina ciljanja tržišta stječe se praksom te je potrebno voditi računa i o okolini tog cilja. Ciljanje tržišta postupak je koji se sastoji od pet koraka:<sup>20</sup>

- 1) Potrebno je odrediti tko su najvjerojatniji kupci, oni su središte ciljanog tržišta
- 2) Utvrđivanje osobina sadašnjih i potencijalnih kupaca (želje, potrebe, navike) na temelju kojih se zatim vrši segmentacija tržišta
- 3) Potrebno je istražiti veličinu segmenata potencijalnih kupaca
- 4) Razvrstavanje segmenata prema visini dobiti koju mogu donijeti
- 5) Utvrđivanje kombinacije segmenata koja donosi najvišu dobit.

Ustanovi li poduzeće da postoje privlačni i dostupni segmenti te da bi na dugi rok dobilo više od uloženi sredstava, treba odlučiti koje segmente i na koji način će opsluživati. Može se reći da su ciljna tržišta izrazito važan dio marketinškog plana. Tako sve marketinške strategije počinju segmentacijom, određivanjem ciljnih skupina i pozicioniranjem. Moguće je odrediti primarno i sekundarno ciljno tržište dok nasumičan odabir tržišta nikako ne donosi pozitivne rezultate.

#### **2.3.4. Pozicioniranje**

Pozicioniranje je postupak kojim se neki proizvod ili usluga postavlja u prostoru specifičnih potrošačkih potreba.<sup>21</sup> Segmentacija tržišta i pozicioniranje su usko povezani koraci koji se najčešće obavljaju usporedno. Prvi korak je segmentiranje tržišta prema nekim zajedničkim potrebama, a pozicioniranje proizvoda naslanja se na specifične potrebe prepoznate u tom segmentu.

Pozicioniranje ima najveću primjenu kod uvođenja novih proizvoda, ali zastupljeno je i u jačanju ili repozicioniranju postojećih proizvoda. Kod pozicioniranja novih proizvoda mora se voditi računa o pitanjima o kojima ovisi budućnost proizvoda, je li proizvod zauzeo slobodno ciljno tržište ili mu konkuriraju drugi postojeći proizvodi, je li pozicioniranje u skladu s početnom zamisli te je li ciljani segment dovoljno velik da opravda daljnje ulaganje u proizvod. Kod repozicioniranja postojećeg proizvoda potrebno je utvrditi poziciju u odnosu

---

<sup>20</sup> Bangs, D. H. Jr. (1994): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Centar za poduzetništvo, Osijek, str. 20.

<sup>21</sup> Milas G. (2007): Psihologija marketinga, Target, Zagreb, str. 174.

na konkurente i provjeriti učinke strategije repositioniranja. Pozicioniranje se najčešće vrši kroz obilježja pojedinog elementa marketinškog spleta ili njihove kombinacije.

### 2.3.5. Marketinški splet

Temeljni koncept marketinga je koncept marketinškog spleta. Pod pojmom marketinškog spleta podrazumijeva se kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva organizacije i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta. Marketinški splet obuhvaća brojne odluke o četiri temeljne varijable; proizvod, cijena, prodaja i distribucija te promocija odnosno 4P što na engleskom jeziku znači; *product, place, price i promotion*.<sup>22</sup> Marketinški stručnjak je osoba koja se zalaže za kreativno kombiniranje i kontrolu marketinških elemenata, a sve u svrhu postizanja ciljeva poduzeća i zadovoljavanja indiferentnih potreba na tržištu. U okviru svake temeljne varijable marketinški stručnjaci mogu izabrati brojne kombinacije pripadajućih im elemenata. Odluke o izabranim kombinacijama za svaku pojedinačnu temeljnu varijablu također se nazivaju miksom.

Proizvodni splet odnosi se na proizvode u ponudi i načine kako unaprijediti njihova svojstva radi pružanja odgovarajuće razine koristi potrošačima. Uključuje izbor proizvoda koji će se nuditi tržištu te određivanje temeljnih tržišnih svojstava (kvaliteta, dizajn, marka, ambalaža, usluge potrošačima, garancija, povrati), odluke o uvođenju novih proizvoda, promjena postojećih te odbacivanje onih koji više ne zadovoljavaju želje i potrebe potrošača.

Cjenovni splet uključuje određivanje razine cijena po kojima će se proizvodi nuditi, raspon cijena, odnos cijene i kvalitete proizvoda, vrste popusta, način plaćanja, uvjeti kreditiranja i drugi elementi određivanja razine cijena. Na određivanje cijena u velikoj mjeri utječe i konkurencija stoga je potrebno u okviru tih odluka uključiti i one odluke o načinu rangiranja na cijene konkurencije. Također, određivanje cijena može biti ograničeno propisima Vlade ili standardima industrije.

Pomoću prodajnog i distribucijskog spleta organizacija određuje mjesta na kojima će proizvodi biti dostupni potrošačima kao i kanali kojima će ti proizvodi doći do potrošača. Odlučuje se o vrsti, broju i lokacijama prodajnih mjesta, ponudi vrste i količine proizvoda na svakom prodajnom mjestu, hoće li se koristiti usluge posrednika, izgrađivanje odnosa sa sudionicima kanala i dr. Kod oblikovanja elemenata marketinškog spleta u razmatranje je

---

<sup>22</sup> Skupina autora (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 19.

nužno uzeti potrebe i želje izabranog ciljnog tržišnog segmenta i resurse kojim organizacija raspolaže.

Promotivni splet obuhvaća izbor i kombinaciju komunikacijskih sadržaja, izbor oblika i medija uz pomoć kojih će se informirati tržište o ponudi proizvoda ili usluga, podsjećati na ponudu i poticati na kupnju. U oblikovanju promotivnog spleta i njegovoj primjeni marketinški stručnjaci kombiniraju unapređenje prodaje, oglašavanje, direktni marketing, osobnu prodaju i odnose s javnošću. Odluka o promociji obuhvaća; odluke o metodama i načinima mjerenja učinkovitosti promocije, odluke o izgradnji i održavanju ugleda organizacije, planiranje potrebnih sredstava i troškova promocije i dr.

Kod marketinškog spleta usluga, klasičan splet 4P nadopunjuje se s još 3P, a to su; ljudi, fizička okolina – materijalna podrška i upravljanje procesom te vremenom pružanja usluga. Važnost ljudi je objašnjena kao glavni dio ponuđene usluge, materijalna podrška je ključna za industriju usluga budući da je većina usluga neopipljiva pa je oportuno vezati je za neke opipljive elemente. Proces je kritična točka ukomponirana u samo planiranje marketinga budući da tvrtke mogu odabrati različite načine, procese kako bi pružile zadovoljavajuću uslugu, bez obzira na to radi li se o čistoj usluzi ili je kombinacija s proizvodom. Vrijeme ili razdoblje pružanja za brojne usluge je od presudnog značenja.<sup>23</sup>

### **2.3.6. Projekcije rezultata i proračuna**

Financijske projekcije obuhvaćaju predviđanje prodaje, predviđanje troškova i analizu točke pokrića. Financije imaju važnu ulogu u formiranju marketinškog plana jer određuju između ostalog marketinški budžet, prodajne prognoze kojima se planiraju troškovi, rasporedi i radnje povezane sa svakim programom akcije. Kod projekcije prihoda iz prodaje potrebno je prikazati plan prihoda za svaki proizvod ili kolekciju proizvoda na mjesečnoj ili godišnjoj razini, i količinsku projekciju. Analiza točke pokrića uključuje procjenu prihoda, relevantne fiksne i varijabilne troškove za proizvod ili uslugu u vremenskom periodu pokrivenom marketinškim planom. Problem navedenih projekcija je što predviđaju prodaju i troškove koje u konačnici mogu značajno odstupati od tih predviđanja.

Bitno je imati realan proračun marketinga kojim će se postići zadani ciljevi te isti mora biti fleksibilan da omogući prilagođavanje novonastalim situacijama na tržištu.

---

<sup>23</sup> Vranešević T. et al. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, str. 344.



Uobičajeni načini za određivanje proračuna marketinga su:<sup>24</sup>

- Postotak od prihoda iz prodaje – proračun na temelju planiranog i željenog prihoda iz prodaje.. Ovaj oblik nije fleksibilan i u obzir ne uzima strukturu troškova i ciljeva, ali je dobar pokazatelj.
- Višak novca – određuje se tako da se nakon pokrića svih troškova poslovanja višak novaca preusmjerava za promociju. Kod ovog načina glavni je nedostatak nestašica financijskih sredstava pa poduzeća na kraju ostanu bez proračuna za marketing.
- Od projekta do projekta ili po narudžbi – vrlo je fleksibilan, što je prednost ako se koristi usklađeno s fiksnim proračunom za promociju
- Fleksibilan proračun – temelji se na iskustvu tako da se postavi donja granica prosjeka u djelatnosti i plan prihoda iz prodaje te se rezerviraju financijska sredstava za projekat koji će stvoriti priliku za zaradu ili zaustaviti pad prodaje.

Treba imati na umu da marketing nije trošak koji bi trebalo smanjiti na prvi znak slabije prodaje ili da bi se sačuvala dobit, već naprotiv, ako se ne želi (i dalje) gubiti novac i odricati mogućeg povećanja prodaje i dobiti, potrebna su znatna ulaganja u marketing.

## **2.4. Provedba i kontrola marketinškoga plana**

Završni dio marketinškog plana obuhvaća planiranje kontrolnih mehanizama za praćenje i prilagodbu implementacije plana. Uobičajeno, ciljevi i budžet se razrađuju za svaki mjesec ili kvartal, tako da menadžer može pregledati rezultate svakog perioda i poduzeti korektivne mjere ukoliko je potrebno.

Prije nego se pristupi provođenju marketinškog plana, poduzeće mora utvrditi metode kojima će se mjeriti napredak u ostvarenju zadanih ciljeva te je potrebno imenovati odgovorne osobe za ta mjerenja. Za sam proces upravljanja marketingom iznimno je važno praćenje rezultata ostvarivanja plana kako bi se u slučaju potrebe, u kratkom periodu, mogle obaviti potrebne modifikacije plana. Praćenje rezultata može se obavljati unutarnjim izvornim informacijama pomoću izvješća i prikupljanjem vanjskih podataka putem istraživanja. Moraju se poduzeti

---

<sup>24</sup> Zavičić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, str. 20.

brojne različite interne i eksterne mjere kako bi se ocijenio napredak i predložile potrebne modifikacije.<sup>25</sup>

Naime, moguće je da postavljene marketinške strategije ne daju očekivane rezultate ili da neki dijelovi marketinškog spleta ne djeluju kako je predviđeno, a uzroci mogu biti unutar organizacije ili u okruženju. Neovisno o uzroku, u tom je slučaju nužno razmotriti izvor problema i prilagoditi marketinški splet novonastaloj situaciji.

## **2.5. Razvoj i strategije rasta**

Svako poduzeće mora odrediti smjer poslovanja u budućnosti za opstanak i razvoj na tržištu. Iako razvoj ne podrazumijeva nužno i rast, profitabilnost većine poduzeća ovisi o mogućnosti njihova rasta. Za postojeće poslove poduzeće predviđa ukupnu prodaju i dobit, što su često manji od onoga što menadžment želi. Za prebroditi raskorak u strateškome planiranju između željene i predviđene prodaje, menadžment mora razviti ili kupiti nove poslove. Tri su opcije na raspolaganju za popuniti raskorak kao što je prikazano na slici 1:

- strategija intenzivnog rasta koja identificira mogućnosti za daljnji rast unutar sadašnjeg poslovanja;
- strategija integracijskog rasta koja identificira mogućnosti za izgradnju ili kupnju poslovnih jedinica koje su povezane sa sadašnjim poslovanjem poduzeća;
- strategija diverzificiranog rasta koja identificira mogućnosti dodavanja poslovnih jedinica koje nisu povezane sa sadašnjim poslovanjem poduzeća.

---

<sup>25</sup> Kotler P. (2008): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 61.

**Slika 1. Osnovne klase mogućnosti rasta**



Izvor: Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 78.

### 2.5.1. Intenzivni rast

Menadžment poduzeća mora odrediti postoji li mogućnost za poboljšanje učinkovitosti postojećeg poslovanja. Intenzivan rast može nastupiti kada postojeći proizvodi ili postojeća tržišta imaju potencijal za rast prodaje. Ansoff je predložio proizvodno-tržišnu matricu koja predstavlja koristan okvir za otkrivanje novih mogućnosti intenzivnog rasta (slika 2.). Postojeća tržišta nude brojne mogućnosti rasta jer poduzeće već posjeduje potrebno iskustvo, znanje i resurse.

Strategijom tržišne penetracije poduzeće može postići veći udio na postojećem tržištu koristeći svoje sadašnje proizvode, tako da se konkurenciji oduzme dio potrošača; ohrabrivanjem potrošača da povećaju uporabu proizvoda ili potaknuti osobe koje nisu koristile proizvod da ga počnu koristiti.

Strategija razvoja tržišta pokušava razviti nova tržišta za postojeće proizvode. Uobičajene strategije u razvoju novih tržišta su: geografsko širenje tržišta te širenje u nove tržišne segmente. Geografsko širenje predstavlja pomak od regionalnog prema nacionalnim ili inozemnim tržištima. Širenje na nove tržišne segmente uključuje: segmente potrošača koji ne

koriste proizvod, segmente drugoga spola i dobi, nove distribucijske kanale, segmente osjetljive na cijenu.<sup>26</sup>

Koristeći strategiju razvoja proizvoda poduzeće razvija nove proizvode ili poboljšava postojeće na sadašnjem tržištu. Razvoj proizvoda može se postići na nekoliko načina: pridodavanjem karakteristika proizvodu, proširenjem linije proizvoda, razvojem proizvoda nove generacije, razvojem potpuno novih proizvoda za postojeće tržište.<sup>27</sup>

## Slika 2. Strategije intenzivnog rasta



Izvor: Ansoff, I. H. (1988): The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York, str. 83.

### 2.5.2. Integracijski rast

U situacijama kada poduzeću nedostaje ključni čimbenik uspjeha često se udružuje. To može biti distribucija, ime marke, organizacija prodaje, tehnologija, istraživanje i razvoj. Cilj integracije je postizanje sinergijskih učinaka. Poduzeće može povećati svoju dobit integracijom prema natrag, prema naprijed ili horizontalnim integriranjem unutar djelatnosti.

<sup>26</sup> Aaker, D. A. (2001): Strategic Market Management, John Wiley & Sons Inc., New York, str. 221.

<sup>27</sup> Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, str. 353.

Integracija prema natrag predstavlja otkup jednog ili više dobavljača, na taj način povećava nadzor sustava dobave. Integracijom prema naprijed proizvođač se integrira vertikalno s trgovinom na veliko i trgovinom na malo prema potrošačima, u pravcu realizacije proizvoda do njegove potrošnje. Horizontalna integracija nastaje kada poduzeće preuzme vlasništvo nad nekim od svojih konkurenata.

### **2.5.3. Diverzifikacijski rast**

Diverzifikacijski rast se pojavljuje kada se razvije novi proizvod za novo tržište; čime se povoljne mogućnosti pronalaze izvan sadašnjeg poslovanja. Diverzifikacija omogućuje podjelu rizika na veći broj tržišta, te bolju uporabu upravljačkih, tehničkih i financijskih resursa, jer se mogu koristiti za potrebe svih poslovnih jedinica. Moguća su tri oblika diverzifikacije.<sup>28</sup>

*Strategija koncentrične diverzifikacije* – poduzeće traži nove proizvode koji su tehnološki ili marketinški usklađeni s postojećim proizvodnim linijama, premda ti novi proizvodi sami po sebi mogu apelirati na druge grupe kupaca.

*Strategija horizontalne diverzifikacije* – poduzeće može tražiti nove proizvode koji će apelirati na postojeće kupce, premda ti proizvodi tehnološki nisu povezani s postojećom linijom proizvoda.

*Strategija konglomeratske diverzifikacije* – poduzeće može tražiti nove poslove koji nemaju veze ni s postojećom tehnologijom poduzeća, ni proizvodima ni tržištima.

## **2.6. Specifičnosti marketinga u trgovini**

U objašnjenju razvoja marketinga u trgovini mogu se razlikovati slični razvojni stupnjevi poslovne orijentacije kao i u proizvodnji, samo sa zakašnjenjem od dvadesetak godina. Naime, klasična se teorija marketinga odnosi na sektor industrijskih proizvođača. Prema ovoj se teoriji sve aktivnosti poduzeća dosljedno usmjeravaju na sadašnje i buduće potrebe tržišta, a trgovina se promatra tek kao jedan od mogućih instrumenata marketinga.

---

<sup>28</sup> Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 79

S promjenama na tržištu mijenja se do tada pasivna uloga trgovine, te u teoriji dolazi do povezivanja institucijskog učenja o trgovinskim tvrtkama i učenja o marketingu. Dakle, i u trgovini je došlo do promjene temeljne poslovne orijentacije, tako da je klasična asortimanska ili kupoprodajna orijentacija zamijenjena potrošačkom ili marketinškom orijentacijom. Kod asortimanske ili proizvodne orijentacije radi se o dobro sagledanom konceptu prema oblicima poslovnih jedinica ili robnih linija (npr. supermarketi, robne kuće i sl.), odnosno prema dobavljačima i strukturi izvora. Tada se moglo pretpostavljati da je ovakav koncept dovoljan za uspješno poslovanje maloprodajne tvrtke. Kod marketinške ili potrošačke orijentacije radi se o izradi koncepta na temelju potrošačke ili konkurentske pozicije, prema zadovoljavanju potreba i zahtjeva potrošača u definiranim tržišnim segmentima.<sup>29</sup>

Trgovina mora odstupiti od isključive orijentacije na koncepciju racionalizacije, te je prisiljena orijentaciju na potrošače staviti na prvo mjesto. Rastuće značenje u pojedinim sektorima trgovine dovelo je i do specijalizacije marketinga u trgovini (npr. marketing trgovine na veliko, marketing trgovine na malo). Kakav će marketing provoditi trgovina, ovisi o odnosima u kanalu distribucije. Prevlast u kanalu distribucije omogućuje tvrtki da sama određuje kakav će marketing provoditi. Jednako tako, moguće je provoditi i zajednički, odnosno vertikalni (udruženi) marketing. Prema tome, u kanalu prodaje može dominirati proizvodna tvrtka i voditi svoj marketing, ili može dominirati i trgovinska tvrtka i voditi svoj marketing te si podrediti čak i proizvodnju.<sup>30</sup>

### **2.6.1. Marketing u veleprodaji**

Veleprodaja obuhvaća sve aktivnosti prodaje dobara i usluga onima koji ih kupuju za daljnju prodaju ili poslovnu upotrebu.<sup>31</sup> Veletrgovci se od trgovaca na malo razlikuju u mnogočemu. Veletrgovci se manje bave promidžbom, ugođajem i lokacijom jer posluju s poslovnim klijentima, a ne s krajnjim kupcima. Veleprodajne transakcije su obično veće od maloprodajnih i veletrgovci obično pokrivaju veće tržišno područje.

Veletrgovci su se u posljednjih nekoliko godina morali prilagoditi na nove izvore konkurencije, zahtjevnije konkurente, na nove tehnologije, te veći broja programa izravne kupovine od strane velikih industrijskih, institucijskih i maloprodajnih kupaca.

---

<sup>29</sup> Segetlija, Z. (2003): Teorijski i praktični aspekti marketinga, *Suvremena*, No. 2, str. 49.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 50.

<sup>31</sup> Kovač, I.: Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, raspoloživo na: [web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx](http://web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx) (26.05.2016.)

Veleprodaje moraju definirati svoja ciljna tržišta. Mogu odabrati ciljnu skupinu klijenata prema veličini (samo velike maloprodaje), vrsti klijenata (samo trgovine namirnicama), te drugim kriterijima. Unutar ciljne skupine mogu identificirati klijenta na kojem će ostvariti najveću dobit i dizajnirati bolje ponude i izgraditi bolje odnose s njima.<sup>32</sup>

Proizvod veletrgovca je njegov asortiman. Veleprodaje su pod pritiskom da drže čitave linije proizvoda i dovoljno zaliha za trenutnu dostavu, ali troškovi održavanja velikih zaliha mogu uništiti dobit. Ključ uspjeha je u pronalasku spleta usluga koji njihovi klijenti cijene. Veletrgovci obično podižu cijene dobara za uobičajenih dvadesetak posto kako bi pokrili svoje troškove. Veletrgovci mogu eksperimentirati s određivanjem cijena. Tako mogu smanjiti maržu na nekim linijama proizvoda kako bi pridobili nove, važne klijente.

Veleprodaje se primarno oslanjaju na vlastitu prodajnu snagu u ispunjavanju promidžbenih zadataka. Većina veletrgovaca vidi prodaju kao jednog prodavača koji razgovara s jednim klijentom, umjesto da se stvaraju timovi koji će prodavati velikim klijentima, te izgrađivati i održavati odnose s velikim klijentima. Veletrgovci moraju razviti sveobuhvatnu promidžbenu strategiju koja uključuje oglašavanje, promotivnu prodaju i publicitet.

### **2.6.2. Marketing u maloprodaji**

Maloprodaja uključuje sve aktivnosti koje podrazumijevaju prodaju robe i usluga direktno krajnjim potrošačima za njihove osobne, neposlovne potrebe. Prodavač na malo, odnosno maloprodajna prodavaonica predstavljaju bilo koje trgovačko društvo čiji obujam prodaje proizlazi prvenstveno iz prodaje na malo.<sup>33</sup> To znači da se maloprodajom smatraju sve aktivnosti uključene u prodaju proizvoda i usluga izravno konačnom potrošaču koji kupljeni proizvod namjerava potrošiti kroz osobnu, obiteljsku i kućansku uporabu. Prodavač na malo je svaka pravna osoba koja većinu svog prihoda ostvaruje iz maloprodaje.

U prošlosti su maloprodavači kupce pokušavali privući i zadržati na razne načine, kao što su: primamljiva lokacija, poseban i jedinstven asortiman proizvoda, veće ili bolje usluge od konkurencije, trgovačke kreditne kartice za kupovinu robe na kredit, itd. Danas mnogo prodavaonica nudi sličan asortiman robe, razlika u uslugama je smanjena, kupci su sve osjetljiviji na cijene. Zbog toga su maloprodavači počeli razmišljati o promjeni svojih

---

<sup>32</sup> Kovač, I.: Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, raspoloživo na: [web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx](http://web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx) (26.05.2016.)

<sup>33</sup> Kotler P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 563.

strategija marketinga. Mnoge robne kuće koje su povijesno smještene u središtima gradova, otvorile su podružnice u trgovačkim centrima u predgrađu, gdje je sve više obitelji, a i kupcima mogu omogućiti dovoljno mjesta za parking. Ostali sve češće nude robu kroz rasprodaje, preuređuju svoje prodavaonice i eksperimentiraju kroz poštanske narudžbe i telemarketing. Supermarketi počinju otvarati ogromne prodavaonice koje nude mnogo raznih proizvoda, moderniziraju svoje vještine i povećavaju svoje proračune za promociju te sve više prihvaćaju privatne marke za smanjenje ovisnosti o nacionalnim markama i povećavaju profit. Radi boljeg shvaćanja specifičnosti upravljanja marketingom u maloprodaji potrebno je razmotriti odluke s kojima se suočavaju maloprodavači prilikom provođenja svojih strategija.

Početna odluka s kojom se svaki trgovac suočava je izbor ciljnog tržišta. Dok se ciljno tržište precizno ne definira i profilira, maloprodajni trgovac ne može donijeti odluke vezane uz asortiman, uređenje trgovine, cijene, komunikaciju i lokaciju. Asortiman proizvoda trgovine mora odgovarati očekivanjima ciljnog tržišta. Maloprodaja mora odlučiti o širini i dubini asortimana proizvoda.

Nakon što donese odluke vezane uz strategiju asortimana proizvoda, maloprodajni trgovac mora uspostaviti izvore robe, procedure i praksu. Maloprodaje sve brže razvijaju vještine predviđanja potražnje, odabira proizvoda, kontrole zaliha, te prostornog smještanja i izlaganja. Splet usluga je ključni čimbenik u diferencijaciji jedne trgovine od druge. Maloprodaje moraju odlučiti koji splet usluga će ponuditi kupcima. Te usluge mogu biti predkupovne, poslijekupovne ili pomoćne usluge.

Razvoj elektroničke trgovine natjerao je tradicionalne tvrtke sa fizičkim poslovanjem na reakciju. U svoje prirodne prednosti, kao što su proizvodi koje kupci mogu vidjeti, dodirnuti, isprobati, pružaju i kupovno iskustvo koje može biti snažan čimbenik diferencijacije. Maloprodaje mogu nuditi zabavne sadržaje u trgovinama u želji da privuku kupce koje vole zabavu i uzbuđenja.

Cijene su ključni čimbenik pozicioniranja, a pri odlučivanju o njima treba uzeti u obzir ciljno tržište, splet asortimana i usluga, te konkurenciju. Svi maloprodajni trgovci žele prodavati puno uz visoke marže. Žele veliki promet i visoku zaradu, ali to dvoje obično ne ide zajedno. Većina maloprodaja spada u jednu od dviju kategorija, ili u kategoriju visoka marža – mali promet (specijalizirane trgovine) ili u kategoriju niska marža – veliki promet (lanci trgovačkom robom široke potrošnje).



Promocija u trgovini obuhvaća različite aktivnosti od jednostavnog izlaganja materijala i proizvoda u maloprodajama, do pomnog osmišljanja promocije u velikim robnim kućama. Najčešći oblici promocije su oglašavanje, osobna prodaja, promotivna prodaja i direktni marketing.

### **3. MARKETING PLAN RAZVOJA PODUZEĆA TRAJINA D.O.O.**

#### **3.1. Opći podaci o poduzeću Trajina d.o.o.**

Trajina d.o.o. osnovana je 2009. godine u Podstrani, sa sjedištem na adresi Kaline 14. Djelatnost kojom se bavi jest prodaja nautičke opreme i ugradnja te iste opreme u plovila, putem internet portala, web shop-a i dućana kupcima se želi pružiti širok izbor nautičke robe i usluga renomiranih svjetskih i domaćih brandova po najpovoljnijim cijenama na tržištu. Također, pružaju se razne usluge koje mogu zatrebati plovilu (servis, dokovanje, priprema plovila za sezonu plovljenja, izrada tendi za plovila, tapiciranje plovila...), te posreduje pri prodaji novih i rabljenih plovila.

Vlasnik poduzeća je i direktor poduzeća, uz kojeg poduzeće zapošljava još dvije osobe na ugovor o radu, te povremeno jednog studenta na studentski ugovor.

Svojim znanjem i višegodišnjim iskustvom rada u nautici (charter, base manager, brodogradnja, refit plovila), koristeći modernu tehnologiju u poslovanju kakvu pruža internet, zaposlenici Trajine d.o.o žele postići maksimalnu uštedu novaca i vremena kupcima pri kupnji nautičke robe i usluga u odnosu na klasični i skuplji vid kupovine u klasičnim trgovinama.

Misija je pružiti svakom vlasniku plovila najbolje proizvode i usluge po najpovoljnijim cijenama, te kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje uštediti kupcu i vrijeme i novac.

Vizija tvrtke je biti prepoznati od strane kupaca kao najbolja nautička trgovina u regiji koji će biti standard i mjerilo kvalitete i izvrsnosti u svakom segmentu poslovanja. Kvalitete tvrtke su uslužnost, povjerenje, izvrsnost, kvaliteta, brzina, razumijevanje potreba kupaca i savjetovanje istih, transparentnost u svakom segmentu poslovanja.

#### **3.2. Analiza unutarnjeg okruženja**

Analiza unutarnjeg okruženja ukazuje na snage i slabosti poduzeća. Analizu unutarnjeg stanja poduzeća radimo pomoću MOF i RECoIL analize.

### 3.2.1. Marketing Aspekt – (M)

#### 3.2.1.1. Marketing Miks

Prilagodba potrebama svojih klijenata je jedan od bitnijih faktora uspjeha.

Usluge koje pruža tvrtka svojim klijentima su:

- maloprodaja i veleprodaja nautičke opreme
- servis i ugradnja nautičke opreme
- kupoprodaja novih i rabljenih plovila
- boat care (usluga redovnog održavanja plovila)

Prodaja se odvija putem maloprodaje i veleprodaje koja se nalazi u lučici Strožanac, te putem web shopa [www.yachts.hr](http://www.yachts.hr) s kojim je Trajina d.o.o. i počela posao. Putem svog web shopa tvrtka nudi kupcima nautičke proizvode koji su jedni od najpovoljnijih na tržištu. Od osnutka poduzeća traje borba za poziciju najboljeg nautičkog web shopa pod sloganom „Obratite nam se s povjerenjem, uštedite i vrijeme i novac“.

Kako bi tvrtka zadržala uspješan financijski rast, poslovanje se konstantno razvija i unaprjeđuje. Ulaže se u moderniziranje web shopa, povećanje sigurnosti kupovine. Također se ulaže u maloprodaju i veleprodaju kroz osiguranje novih ugovora za direktnu distribuciju i uvoz određenih nautičkih brendova.

Trajina d.o.o. nudi servis i ugradnju nautičke opreme kupljene kod njih. Ugradnja i servis nautičke opreme se odvija u lučicama ovisno o lokaciji plovila.

Posredovanjem pri prodaji plovila, tvrtka nudi kvalitetne usluge savjetovanja pri kupnji ili prodaji plovila te pruža najbolju moguću uslugu i vodstvo kroz cijeli proces kupnje ili prodaje. Brokeri koji rade za firmu izabiru najzanimljiviju ponudu koja odgovara potrebama klijenata te stoje uz klijente kroz cijeli proces kupnje plovila što uključuje odlazak na probne vožnje i sređivanje cjelokupne papirologije. U slučaju da klijent prodaje plovilo, brokeri će plasirati brod na tržište te preuzeti obveze dogovaranja s potencijalnim kupcima. Usluga posredovanja pri registraciji brodova uključuje posredovanje pri prvoj registraciji, uvozu, carinjenju te prebacivanju plovila na hrvatsku zastavu.

Usluga redovnog održavanja plovila je namijenjena svima koji žive dalje od mjesta gdje su im smještena plovila, kao i svima koji nemaju vremena da vode brigu o svom plovilu. Svake godine poslije zime potrebno je plovilo pripremiti za predstojeću sezonu stoga tvrtka pruža usluge čišćenja dna, čišćenja osovine i propela, nanošenja primera, poliranja, premazivanja, i sl.

Novi klijenti i postojeći klijenti informacije o proizvodima i uslugama dobivaju preko web shopa tvrtke na web adresi [www.yachts.hr](http://www.yachts.hr). Također velik broj novih kupaca dolazi putem preporuka od starih zadovoljnih klijenata. Veliki napor se ulaže u sam odnos sa starim kupcima jer je dobra preporuka veoma važna u dovođenju novih klijenata.

Prodaja nautičke opreme se odvija u maloprodaji koja se nalazi u lučici Strožanac, web prodaja se odvija putem web shopa, dok se ostale usluge odvijaju na području prema dogovoru sa klijentom. Za klijente također postoji telefonska linija koja je dostupna svakim radnim danom od 08:00h do 20:00h, te e-mail adresa na koju mogu uputiti sva svoja pitanja.

Sama konkurentna prednost tvrtke Trajina d.o.o. na tržištu u odnosu na direktne konkurente je višegodišnje iskustvo i znanje zaposlenih u tvrtki. Vlasnik i zaposlenici imaju dugogodišnje iskustvo u brodogradnji, charteru, servisiranju i prodaji nautičke opreme te samim time mogu svakom kupcu dati dobar savjet pri kupnji, što u konačnici dovodi do zadovoljnog kupca koji se svake godine vraća.

#### 3.2.1.2. Marketing usmjerenja

Odnos s partnerima i dobavljačima predstavlja vrlo važan segment u poslovanju tvrtke. Iz godine u godinu se radi na unaprjeđenju istih. Dobavljači su podijeljeni u tri grupacije i sukladno u kojoj grupaciji se nalaze, ovisno o tome se i postupa s njima. Kod stalnih i najvećih dobavljača se održavaju tromjesečni sastanci u kojem se planiraju količine i rabati, te se radi na unaprjeđenju narudžbenog kanala da bi bio što jednostavniji i učinkovitiji. Kod srednjih i manjih dobavljača se sastanci odvijaju po potrebi, jer ne postoji i stalna potreba nabavka robe, već se nabava odvija prema potrebama.

Kupci utječu svojim zahtjevima i odlukama na politiku cijena te na politiku nabavke same tvrtke. Kako se mijenjaju trendovi na nautičkom tržištu, te sama potražnja kupaca tako i tvrtka uvijek prati nove trendove i proizvode na tržištu. S obzirom na cijenovnu nesabilnost samog

tržišta dva puta godišnje se revidiraju cijene, te se prati stanje kod konkurencije. Kupci se dijele na maloprodajne kupce i veleprodajne kupce. Maloprodajni kupci su svi privatni vlasnici brodova koji kupuju direktno u dućanu ili putem web shopa. Veleprodajni kupci su brodogradilišta, charter firme i sve pravne osobe koje se bave nautičkim poslom. Kod veleprodajnih kupaca je razrađena rabatna politika ovisno o učestalosti i količini kupnje na godišnjoj razini.

Promjene koje najviše utječu na tvrtku su zakonodavstvo, pa se konstanto prate novi zakoni koji su vezani uz maloprodaju i internet trgovinu. U zadnjih nekoliko godina dosta se mijenjalo zakonodavstvo koje je vezano uz internet trgovine te je potrebno stalno pratiti što se događa na tom području jer su kontrole česte, a kazne su dosta rigorozne. Druga promjena je informatizacija i ekspanzije web shopova u Hrvatskoj. Kad je tvrtka počinjala sa svojim web shopom nautičke opreme to je bio drugi web shop u Hrvatskoj koji prodaje nautičku opremu, danas je situacija drugačija i konkurencija „na internetu“ je puno veća. Konstantno se prate novi trendovi i ulaže se u unaprjeđenje web shopa, kako na području sigurnosti tako i na području „user experiencea“. Također se dosta ulaže u praćenje promjena kod konkurencije, s obzirom da je konkurencija dosta velika, a samo područje nautike je dosta propulzivno te iz godine u godinu napreduje, razvija se i mijenjaju se trendovi.

Marketingom u tvrtki se ne bavi određena osoba već vlasnik i jedan od zaposlenika rade na tome. Jedan od problema je što se velika većina marketinga ne radi planski, već se dosta toga odrađuje spontano i reaktivno. S obzirom na veliki rast u posljednje tri godine obujam posla je svakako prešao tu granicu u kojoj vlasnik i jedan zaposlenik mogu raditi marketing na taj način.

### 3.2.1.3. Kupci/klijenti

Tvrtka Trajina d.o.o. posluje sa fizičkim i poslovnim subjektima. Fizički subjekti su svi vlasnici plovila, dok u poslovne subjekte spadaju brodogradilišta, marine, charter kompanije i sl. Poslovanje sa fizičkim osobama se većinom odvija putem maloprodaje i web shopa, dok poslovanje s poslovnim subjektima se većinom odvija putem veleprodaje. Odnos fizičkih i poslovnih kupaca je 65% u odnosu na 35% u korist fizičkih kupaca.

Zadovoljstvo postojećih kupaca je vrlo bitno za tvrtku, jer zadovoljstvom postojećih kupaca i putem preporuke tvrtka dolazi do velikog broja novih kupaca. Zadovoljstvo kupaca nije

sustavno mjereno, već neke informacije dobijamo putem ocjena na društvenim mrežama, te u samom razgovoru sa kupcima. Povratne informacije koje dobivamo od kupaca su jako dobre, i jedan od velikih razloga kojima možemo prepisati veliki rast unutar zadnje tri godine poslovanja.

Održavanje odnosa sa postojećim klijentima se odvija putem programa vjeronsti, kod kojeg su stalni klijenti nagrađeni boljim cijenama i popustima. Također ih se putem newslettera obavještava o svim novostima i mogućnostima.

#### 3.2.1.4. Nabava

Nabava je jedan od najbitnijih segmenata u poslovanju tvrtke. Dobavljači su podjeljeni u tri grupacije. Grupacija A su veliki dobavljači s kojima se posluje konstantno. Od njih se nabavlja većina robe za trgovinu. S njima se sastaje jednom u tri mjeseca da bi se razgovaralo o cijenama, rabatima i uvjetima plaćanja. Također se planiraju godišnje količine koje se kroz godinu revidiraju. U grupaciji A se nalaze pet dobavljača. Od tih 5 dobavljača, dva su inozemni, i sa njima Trajina d.o.o. ima potpisane ekskluzivne ugovore o uvozu njihove robe. Grupacija B su srednji dobavljači u kojih se nabavlja manji dio robe, ali i dalje su važni za dogovor oko rabatnih politika i količina za narudžbu. S njima se sastajemo dvaput godišnje. U grupaciji B se nalazi sedam dobavljača. Grupacija C su povremeni dobavljači, kod kojih se nabavlja samo kada je potrebno. Nisu toliko bitni za dogovor oko cijena i rabatne politike, već se stvari dogovaraju pri samoj narudžbi. Također kod prve dvije grupacije plaćanje i uvjeti plaćanja se dogovaraju svake godine, dok kod treće grupacije plaćanje često ide predračunski prema potrebi.

#### 3.2.1.5. Prodaja i rezultati poslovanja

Prodaja se odvijala u maloprodaji, veleprodaji i web shopu. Svi zaposlenici i vlasnik u tvrtci rade u segmentu prodaje, te je to najveći dio posla koji sama tvrtka obavlja.

**Tablica 2. Prihodi po godinama**

<b>Godina</b>	<b>Prihodi</b>
2013.	982.599,00 kn
2014.	922.651,00 kn
2015.	2.298.572,00 kn
2016.	2.789.689,00 kn
2017.	3.200.000,00 kn (procjena)

Što se tiče same strukture prihoda kroz prodaju dolazi 70% prihoda tvrtke, kroz servis i ugradnju opreme dolazi 15% prihoda tvrtke, kroz posredovanje dolazi 10% prihoda i kroz boat care dolazi 5% prihoda tvrtke.

Kroz samo kretanje prihoda kroz godine vidljiv je velik rast u poslovanju unutar zadnje tri godine. Rast se prema svim pokazateljima očekuje i ove godine. Rast u prihodima je posljedica otvaranje maloprodaje uz postojeći web shop, te razvoj veleprodaje. Također razvoj veleprodaje je donio rast zbog uvoza dva nova brenda na hrvatsko tržište čiji je tvrtka ekskluzivni uvoznik i koji se udriili dobre temelje i povećali udio kolača na nautičkom tržištu koji pripada Trajini. Dirketna konkurencija za Trajinu su manje lokalne trgovine nautičke opreme i web shopovi. U tom sloju Trajina d.o.o. po svim financijskim pokazateljima i dobiti je na prvom mjestu. Među direktnu konkurenciju maloprodaja spadaju Seven Sea Company, Dang, Enciklopedija itd. S obzirom na konkurenciju možemo zaključiti da Trajina doo stoji dosta dobro, jer je od moćnijih i većih tvrtki u nautičkom sektoru otela dio tržišnog kolača, dok je među svojom direktnom konkurencijom u manjim maloprodajama i web shopovima po svim pokazateljima na broju jedan.

### **3.2.2. Aspekt operacija – (O)**

#### **3.2.2.1. Procesi i tehnologije**

Poslovni proces se razlikuje ovisno o poslovnoj jedinici. U maloprodaji poslovni proces kod prodaje je jednostavan, kupac odabire proizvod te ga plaća i preuzima na licu mjesta. Poslovni proces kod kupovine u web shopu je odabir proizvoda, odabira načina plaćanja, upisivanje podataka kupca i potvrda narudžbe. Nakon toga se proizvod šalje kupcu. Kod veleprodaje s

kupcom se dogovaraju količine, uvjeti plaćanja i dostava naručene robe. Kod servisa nautičke opreme kupac dostavlja račun za robu koju je kupio kod nas, te radnik izlazi na teren i servisira opremu. Kod ugradnje nautičke opreme radnik izlazi na teren ovisno o mjestu gdje se nalazi plovilo u koje je potrebno ugraditi opremu. Kod boat care usluge sa vlasnikom broda se dogovara mjesečni paušal koji on plaća poduzeću, a zauzvrat radnik održava njegov brod ovisno o dogovorenim uslugama.

Funkcije koje su pokrivena radnicima u tvrtki su prodaja, nabava, marketing i razvoj te kadrovanje i zapošljavanje. Knjigovodstvo za tvrtku obavlja vanjski suradnik – knjigovodstveni ured. Transport roba obavlja vanjski suradnik HP Ekspres. Informatičku podršku obavlja vanjski suradnik – informatičko poduzeće Ritam d.o.o.

Tehnologija je suvremena i u tehnologiju se ulaže da bi se pratili svi najnoviji trendovi. Sva tehnologija trenutno zadovoljava potrebe poslovanja, no najveća uzdanica je sami program na kojem se radi. Sam program se nalazi na oblaku i svi podaci su na oblaku, te mu se može pristupiti sa bilo koje lokacije i s bilo kojeg računala, tableta ili smartphonea. Jedini manjak na kojem se radi jest bolje povezivanje web shopa sa samim programom i skladištem, tako da pri kupnji samog proizvoda online kupac može dobiti informaciju da li je proizvod na skladištu, ili treba pričekati koji dan na njegovu dostavu.

#### 3.2.2.2. Organizacijska struktura i kadrovi

Organizacijska struktura je jako jednostavna s obzirom da se radi o manjoj tvrtki. Sukladno rastu same tvrtke struktura će se po potrebi mijenjati. Vlasnik je glavni i odgovoran unutar tvrtke, te on odlučuje o svim većim i strateškim stvarima koje se tiču same tvrtke. Visokobrazovana osoba sa dugogodišnjim iskustvom u brodogradnji, charteru i servisu nautičke opreme. On je odgovoran za strateško usmjeravanje tvrtke, nabavu, marketing i prodaju. Također je jedini odgovorni kod zapošljavanja novih osoba. Voditelj prodaje je u tvrtki četiri godine. Visokobrazovan je, te mu je posao u tvrtki prvi stalan posao nakon fakulteta. Odgovoran je za prodaju i nabavu, te potpomaže vlasniku kod marketinga i definiranja strategije same tvrtke. Prodavač je u tvrtki dvije godine, visokobrazovan je i ima iskustva u charteru. Odgovoran je za prodaju. Ostale odgovornosti mu vlasnik i voditelj prodaje delegiraju prema potrebi. Student je u tvrtki sezonski, te je odgovoran za pakiranje i slanje naručene robe. Ostale odgovornosti mu delegiraju vlasnik i voditelj prodaje.



Rad zaposlenika nadzire direktor, a u tome mu pomaže voditelj prodaje, također njih dvojica su odgovorni za delegiranje i raspodjelu zadataka i poslova. Informacijski sustav tj. program u kojem se odvija poslovanje cijele tvrtke je idealan za kontrolu i praćenje kako materijalnih tako i financijskih pokazatelja. Ne postoji neki struktuiran proces kontrole već vlasnik uz pomoć voditelja prodaje vrši kontrolu po određenim pokazateljima koji su interesanti u datom trenutku. S obzirom na veliki rast u poslovanju razmišlja se o uvođenju struktuiranog procesa kontrole

Organizacijska kultura se godinama razvijala u samoj tvrtci više reaktivno nego što se planski razvijala. Ne postoji neki konkretni pravilnik ponašanja, te za sada nije bio ni potreban s obzirom da se radi o manjem broju ljudi koji radi za tvrtku. Iskustvo proizlazi iz samog iskustva radnika koji su zaposlenici tvrtke. S obzirom na dugogodišnje iskustvo svih radnika u nautičkom sektoru to je jedna od najvećih prednosti tvrtke. Iskustvo u razvoju i promjenama se stjecalo kroz godine, no vidljivo je da se odvijalo više stihijski i reaktivno nego smisljeno i planirano. Samo generiranje ideja se odvija spontano, te većinu ideja generiraju vlasnik i voditelj prodaje koji dalje raspravljaju o mogućnosti uvođenja tih istih ideja. Ne postoji nekakav struktuirani proces kroz koji se prolazi da bi se ideje dobile ili raspravile već se o tome raspravlja kako kome dođe ideja na pamet.

### 3.2.2.3. Lokacija i prostor, kapaciteti

Uprava i prodaja nalazi se u lučici Strožanac, u Podstrani. U prilog lokaciji ide blizina lučice, blizina glavne prometnice koja prolazi tik uz dućan, te veliki parking iza dućana koji je besplatan za sve kupce. Lokacija je pristupačna kupcima i dobavljačima koji vrše opskrbu.

Zbog atraktivne lokacije je odlučeno ići na manji prostor, jer smo trebali birati između atraktivnosti lokacije ili same veličine prostora. S obzirom na sve trendove u prodaji zadnjih godina izbor je pao na atraktivniju lokaciju. Prostor je veličine 12m<sup>2</sup> koji je ne zadovoljava potrebu prostora za trenutni obujam posla, no to je riješeno kupvinom kamiona koji služi kao pokretno skladište, te velikim kontenjerom koji također služi kao skladište. Servis i ugradnja nautičke opreme, te boat care se odvijaju ovisno o lokaciji plovila na kojem se izvode radovi.

### 3.2.3. FINANCIJSKI ASPEKT – (F)

Financijama upravlja direktor uz pomoć i savjetovanje sa voditeljom prodaje. Godišnji plan postoji i određena strategija, no kako je već i ranije spomenuto ona je više reaktivna nego proizvod dužeg planiranja.

Odluke o ulaganjima i financiranju donosi direktor na temelju vlastite analize poslovanja u skladu s vlastitom vizijom razvoja tvrtke.

#### Slika 3. Bilanca tvrtke

<b>Bilanca za poduzetnike</b>			
<b>Na dan: 31.12.2016.</b>			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
<b>AKTIVA</b>			
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL		-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA		205.955	946.112
I. NEMATERIJALNA IMOVINA		-	-
II. MATERIJALNA IMOVINA		205.955	946.112
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		-	-
IV. POTRAŽIVANJA		-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA		-	-
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA		598.713	849.120
I. ZALIHE		332.556	352.142
II. POTRAŽIVANJA		151.521	246.939
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		6.385	182.629
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI		108.251	67.410
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI		-	65.495
E) UKUPNO AKTIVA		804.668	1.860.727
F) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-
<b>PASIVA</b>			
A) KAPITAL I REZERVE		359.664	688.277
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		20.000	162.000
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		32.867	226.065
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		306.797	300.212
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		82.824	855.197
D) KRATKOROČNE OBVEZE		336.973	287.161
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		25.207	30.092
F) UKUPNO – PASIVA		804.668	1.860.727

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

U bilanci tvrtke vidljiv je velik rast dugotrajne materijalne imovine. Uzrok tom rastu je kupnja jedrilice marke Bavaria. Odluka o kupnji plovila je donesena od strane direktora, zbog smanjenja dobiti na kraju godine. S jedrilicom se planira u 2017. godini iznajmiti charter firmi za obavljanje najma. Osim dugotrajne materijalne imovine vidljiv je i rast u kratkotrajnoj imovini što je uzrokovano rastom prometa. Rasle su i dugoročne obveze što je velikom većinom zapravo lizing za jedrilicu Bavaria koja je kupljena krajem 2016. godine. Važno je spomenuti i porast temeljnog kapitala. Odlukom Skupštine od 26. kolovoza 2016. g. povećan je temeljni kapital, sa iznosa od 20.000,00 kuna, za 142.000,00 kuna, unosom dijela zadržane dobiti u temeljni kapital, na iznos od 162.000,00 kuna.<sup>34</sup> Također je važno spomenuti da je temeljni kapital opet povećan i u 2017. godini iz istog razloga. Odlukom člana Društva od 27. srpnja 2017., povećan je temeljni kapital Društva sa iznosa od 162.000,00 kuna, za iznos od 302.200,00 kuna, na iznos od 464.200,00 kuna. Temeljni kapital je povećan iz sredstava Društva, unošenjem ostvarene dobiti<sup>35</sup>

#### Slika 4. Račun dobiti i gubitka

<b>Račun dobiti i gubitka za poduzetnike</b>			
<b>Za razdoblje: 01.01.2016. - 31.12.2016.</b>			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		2.298.408	2.785.005
II. POSLOVNI RASHODI		1.911.523	2.479.136
III. FINANCIJSKI PRIHODI		164	4.684
IV. FINANCIJSKI RASHODI		542	8.328
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		2.298.572	2.789.689
X. UKUPNI RASHODI		1.912.065	2.487.464
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		386.507	302.225
XII. POREZ NA DOBIT		79.710	2.013
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		306.797	300.212

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

<sup>34</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:060252254](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060252254)

<sup>35</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:060252254](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060252254)

Koeficijent tekuće likvidnosti (eng. current ratio) pokazatelj je likvidnosti najvišeg stupnja jer u odnos dovodi pokriće i potrebe za kapitalom u roku od godine dana. Koeficijent tekuće likvidnosti za tvrtku Trajina d.o.o. je 2.96 što pokazuje odličnu tekuću likvidnost. Koeficijent ubrzane likvidnosti je 1.73, također više nego zadovoljavajuć.

Koeficijent financijske stabilnosti definiran na sljedeći način treba biti manji od 1 jer seiz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina. Ako je veći od 1 znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza, tj. da postoji deficit radnog kapitala<sup>36</sup>. Koeficijent financijske stabilnosti je 0.61 što ukazuje na zdravu financijsku stabilnost.

Koeficijent zaduženosti (eng. debt ratio, leverage ratio, indebtedness coefficient) pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja, odnosno koji je postotak imovine nabavljen zaduživanjem. Što je veći odnos duga i imovine, veći je financijski rizik, a što je manji, niži je financijski rizik. U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti trebala biti 50% ili manja.<sup>37</sup> Koeficijent zaduženost Trajine d.o.o. je 0.64 što ukazuje da je zaduženost ipak malo veća nego bi trebala biti. Jedan od razloga je svakako lizing koji je podignut za kupnju plovila.

Koeficijent obrta ukupne imovine govori koliko puta se ukupna imovina tvrtke obrne u tijeku jedne godine, odnosno koliko tvrtka uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Ovo je jedan od najčešće korištenih pokazatelja aktivnosti koji izražava veličinu imovine potrebne za obavljanje stanovite razine prodaje ili, obrnuto, kune iz prodaje koje donosi svaka kuna imovine. Koeficijent obrta ukupne imovine za Trajinu d.o.o. iznosi 1.55 što pokazuje solidan obrt ukupne imovine.<sup>38</sup>

Ekonomičnost ukupnog poslovanja za tvrtku Trajina d.o.o. je 1.12 što pokazuje također solidnu odnos prihoda i rashoda, te ukupnu dobit unatoč ulaganjima.

Prema svim financijskim pokazateljima vidljiv je tren rasta u prihodima i poslovanju. Taj tren se nastavio i kroz tekuću godinu, koja će po svim pokazateljima biti rekordna za tvrtku. Tvrtka redovno podmiruje svoje obaveze.

---

<sup>36</sup> [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)

<sup>37</sup> [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)

<sup>38</sup> [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)

### 3.3. Analiza vanjskog okruženja

Analiza makro i mikro okruženja tvrtke Trajina d.o.o..

#### 3.3.1. Dobavljači

Dobavljači su jako bitan segment na tržištu. Stanje je da na tržištu ima velik izbor dobavljača koji imaju dosta sličan katalog i izbor nautičke robe. Glavni distributeri nautičke opreme na tržištu su Unimar d.o.o., Wasi d.o.o. i Lalizas d.o.o.. Svi dobavljači nude jako sličan izbor robe što je za kupca dobra stvar, jer samim time cijena i usluga su bolje.

#### 3.3.2. Konkurencija

Konkurencija na području prodaje nautičke opreme je dosta velika, i u nju su uključeni „veliki igrači“ koji su dio većih kompanija koje posluju na svjetskom tržištu. Trenutno lideri na nautičkom tržištu u Hrvatskoj su Wasi Nautika koja je dio njemačke grupacije. Lalizas Marina koja je dio grčke grupacije, te Unimar Rijeka koja je u potpunosti u Hrvatskom vlasništvu. To su najveće tvrtke i oni jesu dijelom konkurencija, no ujedno su i dijelom dobavljači za tvrtku Trajina doo. Dirketna konkurencija za Trajinu su manje lokalne trgovine nautičke opreme i web shopovi.

**Tablica 3. Prihodi konkurenata**

Ime konkurenta	Prihod
WASI d.o.o., Franje Lučića 32, Zagreb	45.616.517,00 kn
LALIZAS MARINA d.o.o., Josipa Jovića 8, Split	23.208.251,00 kn
UNIMAR RIJEKA d.o.o., Preluk 6/a, Rijeka	16.922.619,00 kn
SEVEN SEA COMPANY, d.o.o., Lučica 7, Split	6.708.428,00 kn
BOLTANO d.o.o., Ivana Gundulića 10, Split	8.990.120,00 kn
METRIS d.o.o., Stinice 12, Split	2.746.109,00 kn
DANG d.o.o., Velebitska 11, Split	2.982.932,00 kn
ENCIKLOPEDIJA d.o.o., Visoka 8, Split	1.716.474,00 kn

Wasi d.o.o. , Lalizas Marina d.o.o. i Unimar Rijeka d.o.o. su konkurencija u veleprodaji, maloprodaji i web shop prodaji. Seven Sea Company d.o.o., Boltano d.o.o., Metris d.o.o. i Dang d.o.o. su konkurencija u maloprodaji, tj. fizičkoj kupovini i nalaze se na istom području kao i Trajina d.o.o.. Enciklopedija d.o.o. je konkurent u web shop prodaji. Wasi d.o.o., Lalizas Marina d.o.o. i Unimar Rijeka d.o.o. konkurentsku prednost imaju svakako u svojoj veličini i financijskoj moći. Imaju rasprostranjene maloprodaje po cijeloj Hrvatskoj, te neusporedivo veće skladište od Trajine d.o.o. Trajina d.o.o. im može konkurirati u boljim cijenama proizvoda zbog manjih marža i manjih troškova poslovanja, te prilagodljivosti. Također izbor u Trajina d.o.o. je veći zbog toga što ove tri najveće tvrtke imaju svoje uvozničke proizvode koje moraju gurati, te ne mogu poput Trajine d.o.o. ponuditi široku lepezu sličnih proizvoda. Seven Sea Company d.o.o., Boltano d.o.o., Metris d.o.o. i Dang d.o.o. jedinu konkurentsku prednost što imaju nad tvrtkom Trajina d.o.o. jest da duže postoje na tržištu. U svojim drugima aspektima Trajina d.o.o. ima konkurentske prednosti: bolja cijena, šira ponuda, brža isporuka. Enciklopedija d.o.o. je izravni konkurent u web prodaji nautičke opreme, no sva konkurentska prednost ide na stranu tvrtke Trajina d.o.o., moderniji i bolji web shop, veća ponuda, konkurentnije cijene, brža isporuka i bolja prepoznatljivost na tržištu. Trendovi su da se nautičko tržište u Hrvatskoj oporavlja i sve je veća moć kupaca, no što se tiče ulaska novih većih firmi na tržište šanse su male jer već imamo pokriveno tržište s najvećim svjetskim prodavačima nautičke opreme. Što se tiče manjih tvrtki postoji šansa za ulazak novih, no relativno mala opasnost zbog toga što je tržište već dosta podjeljeno i trenutne firme imaju jaku startnu poziciju.

### **3.3.3. Kupci**

Kupci su fizičke osobe (vlasnici plovila svih vrsta i oblika), i poslovni subjekti (brodogradilišta, charter firme, iznajmljivači, izletnički brodovi i sl.). Prema podacima MPPI u 2014.g. u Hrvatskoj je bilo 3.305 aktivnih charter plovila, koja su ostvarila 61.085 najmova<sup>39</sup>. Došlo je ukupno 347.093 charter kostiju koji su ostvarili 2,4 milijuna noćenja. 645 aktivne charter kompanije prema nekim procjenama ostvarile su najmanje 1,3 milijarde kuna prihoda. Prema istraživanju yachtbooker.com iz 2013.g. Hrvatska je po broju bookinga i broju charter plovila vodeća charter destinacija na svijetu. Prema podacima yachtbooker.com Hrvatska raspolaže s 25% ukupne svjetske charter flote i ostvaruje 33% svjetskog bookinga.

---

<sup>39</sup> <http://mint.hr/default.aspx?id=21414>

Na Hrvatskoj obali postoji 121 luka nautičkog turizma, i to 70 marina i 51 luka koja spadaju u ostale luke nautičkog turizma. U tim lukama na stalnom vezu je 13.399 plovila, što u morskom, što na suhom vezu. Broj plovila u tranzitu u 2015. godini iznosio je 193.450 plovila.

#### **3.3.4. PESTE analiza**

Politički i zakonodavni čimbenici imaju donekle utjecaj na samu djelatnost i poslovanje, Jedini utjecaj se očita u praćenju zakona i regalutiva kod maloprodaje i web prodaje proizvoda, te samog uvoza proizvoda u Hrvatsku. Potrebno je pratiti nove zakone i regulative, te ih ispunjavati u poslu jer su kontrole česte pogotovo u segmentu web prodaje i zaštite kupaca i njihovih prava. Također utjecaj indirektno na nautičko tržište svakako ima stabilnost u svijetu, EU i samoj Hrvatskoj. Stabilnost najviše utječe na nautički turizam pa samim time direktno i na tržište nautičke opreme u Hrvatskoj. Također utjecaj imaju porezni nameti na luksuzna dobra koji utječu na sami izbor zastave pod kojom plovilo plovi, tj koja zemlja je mjesto same registracije plovila.

Ekonomski čimbenici utječu na poslovanje same tvrtke. Jedan od čimbenika rasta unutar zadnje tri godine jest sigurno i ekonomski oporavak Hrvatske, te samim time porast kupovne moći u Hrvata koji su klijenti Trajine. Također sve bolja ekonomska situacija potiče i otvaranje novih firmi koji posluju u nautičkom sektoru te su potencijalni kupci i klijenti Trajine. Također vrijeme naplate se skraćuje sa poboljšanom ekonomskom slikom. Ono što definitivno negativno utječe jesu visoki porezni nameti i skupo poslovanje u Hrvatskoj što koči još veću ekspanziju nautičkih firmi unutar RH.

Socio-demografski i kulturološki čimbenici imaju jako velik utjecaj na nautičku industriju. Jedan dio se može isčitati u samoj kulturi i nasljeđu u svim poslovima koje imaju veze s nautikom i morem na ovim prostorima. Također utjecaj možemo isčitati u samom praćenju trendova i mode, te sve većom pojavom da srednji i viši platežni sloj teži da imaju vlastito plovilo. Plovila su oduvije bila statusni simbol, pa tu možemo vidjeti dosta velik utjecaj. Među konkurencijom postoji određena kultura rada „na crno“ no iako je ona sve rjeđa pojavom fiskalizacije i češćim kontrolama i rigoroznijim kaznama.

Korištenje suvremene tehnologije u svakom poslu danas je nužno, pogotovo u web prodaji. Ponuda na tržištu za kupnju softvera i rješenja je dosta velika i varira po kvaliteti. Ulaganje u

tehnologiju je danas neophodno da bi poslovali, jer bez dobrih informatičkih rješenja i sustava konkurencija će vas pregaziti. Također utjecaj tehnologije se isčitava u samoj brodogradnji i opremanju plovila. Sve se više ulaže u hi tech opremu koja do prije koju godinu nije ni postojala. Tako se pojavljuje sve više uređaja pomoću kojeg se plovila doslovno mogu voziti preko joysticka, kao da igrate videoigru. Također globalna je utrka u izbacivanju novih i modernijih uređaja svake godine koji su vezani za nautiku i plovila.

Geoklimatski čimbenici su također jako bitan faktor. Hrvatska klima je idealna za razvoj nautičkog turizma i daljnji rast i ekspanziju istog. Također sama priroda, obala, mora i prirodna ušćivanost su razlozi za daljnji rast i razvoj nautičkog turizma što povoljno i utječe na nautičku industriju u globalu. Hrvatska je dio EU i zemljopisno je jako blizu svih većih i razvijenijih zemalja unutar EU.

### 3.4. SWOT analiza

Na temelju svega do sada napisanog i istraženog vezano za tvrtku Trajina d.o.o. napravio sam SWOT analizu promatrajući svaku od snaga, slabosti, prilika i prijetnja kroz dvije ocjene intezitet i važnost. Važnost sam ocjenivao na skali od 1-5, gdje je 1- nema važnosti na poslovanje i 5 – presudna važnost za poslovanje. Intezitet sam također ocjenjivao na skali od 1-5, gdje je 1 – mali intezitet utjecaja i 5 – značajni intezitet utjecaja na poslovanje.

**Tablica 4. Sažetak pondera SWOT analize**

<b>SWOT ANALIZA - SAŽETAK</b>			
<b>SNAGE</b>	<b>1079</b>	<b>SLABOSTI</b>	<b>357</b>
<b>MOF</b>	<b>1079</b>	<b>MOF</b>	<b>357</b>
Marketing stanja	409	Marketing stanja	124
Poslovni procesi	560	Poslovni procesi	185
Financije	110	Financije	48
<b>PRILIKE</b>	<b>430</b>	<b>PRIJETNJE</b>	<b>239</b>
<b>Mikro analiza</b>	<b>290</b>	<b>Mikro analiza</b>	<b>128</b>
Dobavljači	100	Dobavljači	36
Konkurencija	90	Konkurencija	60
Kupci	100	Kupci	32



<b>PESTE analiza</b>	<b>140</b>	<b>PESTE analiza</b>	<b>111</b>
Politički- zakonodavni	25	Politički- zakonodavni	40
Ekonomski	45	Ekonomski	31
Društveni	25	Društveni	20
Tehnološki	45	Tehnološki	20

Iz sažetka SWOT analize vrlo lako se da iščitati da Trajina d.o.o. ima jako puno snaga i prilika, te da ih je puno više i da su utjecajnije od slabosti i prijetnji. No također treba obratiti pozornost na slabosti i prijetnje kojih ima i ne treba ih zanemarivati. Za jasniju i detaljniju sliku treba pogledati tablicu 5 u kojoj je detaljno raščlanjeno koje su to snage, slabosti, prilike i prijetnje.

**Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Trajina doo**

<b>SNAGE</b>			
<b>ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA</b>			
<b>MOF Analiza</b>			
<b>Marketing stanja</b>			
	<b>Intezitet 1-5</b>	<b>Važnost 1-5</b>	<b>Ukupno</b>
Rast poslovnih prihoda	5	5	25
Prilagođavanje potrebama klijenata, fleksibilnost	5	5	25
Dugogodišnje iskustvo u nautici (brodogradnja, charter, i sl)	5	5	25
Dobra suradnja s dobavljačima	5	5	25
Sudjelovanje na svim važnijim sajmovima nautike (zaposlenici u tijeku)	4	4	16
Praćenje zakonskih promjena i prilagodba	3	5	15
Visokoškolsko obrazovanje kadra	5	3	15
Dobro ustrojen lanac nabave	5	5	25
Visoka usmjerenost na zadovoljstvo klijenta	4	5	20

Personaliziran pristup veleprodajnim klijentima	5	5	25
Praćenje trendova na tržištu i brza prilagodba	5	5	25
Brzina odgovora na sve vrste upita elektroničkim putem (mail, whatsapp, viber, facebook page)	5	5	25
<b>UKUPNO</b>			<b>264</b>
<b>SLABOSTI</b>			
ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA			
MOF Analiza			
Marketing stanja			
	Intezitet 1-5	Važnost 1-5	Ukupno
Nepostojanje jedinstvenog cjenika (maloprodaja, web prodaja, veleprodaja)	5	3	15
Očekivanje klijenata na popuste	3	4	12
Nepostojeće marketing planiranje (nedovoljno jasno razrađeno)	3	5	15
Nije sistematizirano praćenje zadovoljstva klijenata	3	3	9
Manjak radne snage	4	5	20
Nepostojanje dugoročnog plana	3	4	12
<b>UKUPNO</b>			<b>83</b>
<b>SNAGE</b>			
Poslovni procesi			
Dobra suradnja s vanjskim suradnicima (računovodstvo)	5	5	25
Zaposlenici su stručni za područje koje obavljaju	5	5	25
Dobra raspodijeljenost poslova po zaposlenicima	4	5	20

Visokomotivirano osoblje	5	4	20
Iskusno osoblje	5	5	25
Atraktivna lokacija maloprodaje	5	5	25
Besplatan parking	5	5	25
Uzlazni trend tržišnih rezultata	5	5	25
Dobro poznavanje stranih jezika	5	3	15
Suvremena tehnologija	5	5	25
Praćenje svih tehnoloških trendova	5	5	25
<b>UKUPNO</b>			<b>255</b>
<b>SLABOSTI</b>			
Poslovni procesi			
Malen prostor maloprodaje	5	3	15
Nezastupljenost svih funkcija (nedostatak kadra)	4	5	20
Jedan radnik obavlja više funkcija	5	3	15
Nepostojanje pravilnika internog	4	3	12
Nepostojanje planiranja i budžetiranja	5	5	25
Nedostatak prostora za dokumentaciju	3	3	9
Nemogućnost širenja ponude u maloprodaji u postojećem dućanu	5	3	15
<b>UKUPNO</b>			<b>111</b>
<b>SNAGE</b>			
Financije			
Povećanje poslovnih prihoda	5	5	25
Trend rasta unutar zadnjih godina	5	5	25
Dobra kreditna sposobnost	5	4	20
Dobro upravljanje troškovima	4	5	20
Dobro upravljanje porezima	4	5	20
<b>UKUPNO</b>			<b>110</b>
<b>SLABOSTI</b>			
Financije			
Nepostojanje sustavnog planiranja financija	4	5	20
Upravljanje financijama je na jednoj osobi	4	4	16

Povećanje rashoda	3	4	12
UKUPNO			48
<b>MOF Analiza</b>			
<b>SNAGE</b>			
Marketing stanja			
Tehnologija suvremena i zadovoljava potrebe poslovanja	5	5	25
Stručnost kadra	5	5	25
Iskustvo kadra	5	5	25
Izvrсна suradnja s dobavljačima	5	5	25
Visoka motiviranost kadra	5	5	25
Dobri odnosi vlasnika i kadra	5	4	20
UKUPNO			145
<b>SLABOSTI</b>			
Marketing Stanja			
Manjak kadra	5	5	25
Prostor ne omogućava širenje maloprodaje	4	4	16
UKUPNO			41
<b>SNAGE</b>			
Poslovni procesi			
Iskustvo u nautici	5	5	25
Podmirivanje obaveza na vrijeme, dobar status u dobavljača	5	5	25
Iskustvo u praćenju zakonskih promjena (naglasak na web prodaju)	4	5	20
Prilagodba potrebama klijenata	5	5	25
Brza prilagodba na trendove	4	5	20
			115
<b>SLABOSTI</b>			
Poslovni procesi			
Reagiranje na zakonske promjene	3	5	15
UKUPNO			15
<b>SNAGE</b>			

Poslovni procesi			
Kontrola zadovoljstva korisnika	4	5	20
Praćenje vlasnika (kvaliteta procesa, financije)	5	5	25
UKUPNO			45
SLABOSTI			
Poslovni procesi			
Nema strukturiranog sustava kontrole svih procesa	5	5	25
UKUPNO			25
SNAGE			
Poslovni procesi			
Motiviranost radnika na izlaganje ideja	5	4	20
Suradnja vlasnika i radnika na implementaciji	5	5	25
UKUPNO			45
SLABOSTI			
Poslovni procesi			
Nepostojanje zajedničkih sastanaka za stvaranje ideja (brainstorming, team buiding)	4	4	16
UKUPNO			16s
SNAGE			
Poslovni procesi			
Uključenost vlasnika u svakodnevni rad	5	5	25
Iskustvo vlasnika u nautici	5	5	25
Želja za napretkom i razvojem	5	5	25
Dobri odnosi sa zaposlenicima	5	5	25
UKUPNO			100
SLABOSTI			
Poslovni procesi			
Ziheraški pristup poslu (ne preuzimanje rizika)	4	4	16

Manjak vremena	4	3	12
UKUPNO			18
<b>PRILIKE</b>			
ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA			
Mikro Analiza			
Dobavljači			
	Intezitet 1-5	Važnost 1-5	Ukupno
Odličan odnos s dobavljačima	5	5	25
Dobar status kod dobavljača zbog redovitog plaćanje	5	5	25
Strukturirani sustavi nabave	5	5	25
Veliki izbor dobavljača	5	5	25
UKUPNO			100
<b>PRIJETNJE</b>			
ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA			
Mikro Analiza			
Dobavljači			
	Intezitet 1-5	Važnost 1-5	Ukupno
Ovisnost o lokalnim dobavljačima	4	5	20
Visoka fluktuivnost u cijenama	4	4	16
UKUPNO			36
<b>PRILIKE</b>			
Konkurencija			
Više cijene kod konkurencije	5	5	25
Tromija prilagodba konkurenata	5	5	25
Dostupost informacija o konkurenciji	5	4	20
Web prodaja kao konkurentska prednost	5	4	20
UKUPNO			90
<b>PRIJETNJE</b>			
Konkurencija			
Velik broj konkurenata	5	4	20

Veća financijska moć konkurenata	5	5	25
Veći prostori i radna snaga	5	3	15
UKUPNO			60
<b>PRILIKE</b>			
Kupci			
Dobar glas među kupcima, zadovoljstvo postojećih	5	5	25
Sve veći trend kupovanja preko web shopa	5	5	25
Sve veći broj novoosnovanih firmi u nautikom sektoru	5	5	25
Dobro poslovanje nautičkih firmi	5	5	25
UKUPNO			100
<b>PRIJETNJE</b>			
Kupci			
Kupovina direktno iz zemalja jeftinije robe (npr. Kina)	4	5	20
Nepovjerenje u web prodaju	3	4	12
UKUPNO			32
<b>PESTE Analiza</b>			
<b>PRILIKE</b>			
Makro analiza			
Političko-zakonodavni čimbenici			
	Intezitet 1-5	Važnost 1-5	Ukupno
Mirno i sigurno političko okruženje	5	5	
UKUPNO			25
<b>PRIJETNJE</b>			
Makro analiza			
Političko-zakonodavni čimbenici			
Česta promjena zakonona i propisa	5	4	20
Nestabilnost vlade i politike	5	4	20
UKUPNO			40
<b>PRILIKE</b>			

Ekonomski čimbenici			
Trend ekonomskog rasta	5	5	25
EU tržište	5	4	20
UKUPNO			45
PRIJETNJE			
Ekonomski čimbenici			
Prezaduženost države	5	3	15
Nepovjerenje u hrvatsku ekonomiju	4	4	16
UKUPNO			31
PRILIKE			
Društveni čimbenici			
Porast trenda kupovine na internetu	5	5	25
UKUPNO			25
PRIJETNJE			
Društveni čimbenici			
Rad na crno	4	5	20
UKUPNO			20
PRILIKE			
Tehnološke			
Nove tehnologije koje olakšavaju poslovanje	5	5	25
Prilagođavanje vlasti na nove tehnologije i olakšavanje poslovanja (e-porezna, e-fina, e-građanin)	5	4	20
UKUPNO			45
PRIJETNJE			
Tehnološke			
Brz razvoj tehnologije kod web prodaje, treba konstantno pratiti nove trendove	4	5	20
UKUPNO			20



### **3.5. Definiranje strategije razvoja**

Uzimajući u obzir cjelokupnu analizu koja je odrađena u ovom radu najprikladnija strategija razvoja za tvrtku Trajina d.o.o. je strategija intezivnog rasta. S obzirom na iskustvo u postojećim proizvodima i tržištima, postoji već dobar temelj za daljnji razvoj. Također imajući u vidu potencijal za daljnji rast nautičkog sektora u Hrvatskoj, strategija intezivnog rasta je najprikladnija za tvrtku Trajina d.o.o. Trajina d.o.o. se mora fokusirati na daljnju tržišnu penetraciju, razvoj postojećeg tržišta te razvoj novih proizvoda.

Misija Trajine d.o.o. je pružiti svakom vlasniku plovila najbolje proizvode i usluge po najpovoljnijim cijenama, te kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje uštediti vrijeme i novac. Sukladno toj misiji definiran je cilj da se održi trend rasta koji firma ostvaruje u posljednje tri godine, te samim time da se poveća udio na tržištu koji Trajina d.o.o. trenutno ima, kao potvrda dobre pozicioniranosti i zadovoljnih kupaca. Cilj je u sljedeće tri godine rasti prosječnom stopom rasta od 15%. S ovom prosječnom stopom rasta nastaviti će se daljnja tržišna penetracija tvrtke.

Analizom je utvrđeno da su slabosti nepostojeće planiranje marketinških aktivnosti i manjak zaposlenosti. Da bi se otklonile te slabosti cilj je unutar perioda od 6 mjeseci osigurati sredstva i zaposliti jednog radnika koji će se pobrinuti za marketinške aktivnosti unutar firme. Zaposleni mora biti visokoobrazovana osoba, s iskustvom rada u nautičkom sektoru. Nepostojanje jedinstvenog cjenika za veleprodaju, maloprodaju i web prodaju je također jedna od slabosti navedene u analizi, te se unutar godine dana treba poraditi na tome i razviti jedinstven cjenik koji će se ažurirati barem dvaput godišnje.

Malen prostor maloprodaje je također stvar koja u analizi je iskočila kao jedan od velikih problema. Unutar sljedeće tri godine cilj je pronaći jednako kvalitetnu lokaciju ali sa više kvadratnih metara tako da se prostor maloprodaje proširi, i samim time otvore vrata za proširenje i povećanje ponude.

Ovisnost o lokalnim dobavljačima je također u analizi navedena kao jedan od problema s kojom se tvrtka susreće. S obzirom da u prilikama su navedeni brojni sajmovi nautičke opreme na koje zaposlenici idu, cilj je naći u sljedećih godinu dana barem dva ekskluzivna branda za koje će Trajina d.o.o. postati eskluzivni uvoznika za područje Hrvatske. Samim time će se smanjiti ovisnost o lokalnim dobavljačima, ali i postaviti puno snažniji temelji za daljnji rast irazvoj.

Dobar status i redovno plaćanje kod dobavljača je jedna od prilika koju svakako treba iskoristiti. Cilj je unutar godine dana organizirati sastanak s dobavljačima iz kategorije A, te dogovoriti povećanje ustaljenih rabata za barem 5%, kako bi se povećali prihodi tvrtke. Također je to birno odraditi da bi Trajina d.o.o. i dalje mogla imati konkurentsku prednost nižih cijena u odnosu na konkurenciju.

Jedna od prilika uočena u analizi je svakako i trend rasta kupovine u web shopovima. S obzirom da je Trajina d.o.o. pionir web prodaje nautičke opreme mora iskoristiti tu priliku. Cilj je u sljedeće tri godine ostvariti prosječan rast prometa u web prodaji za 30%, što bi trebalo biti moguće i ostvarivo s obzirom na trendove u prodaji.

Trajina d.o.o. će se orijentirati da zadrži zadovoljstvo postojećih klijenata, s obzirom da je to jedan od najboljih puteva kako doći do novih kupaca. Također kontinuirano će se ulagati u unaprjeđenje web shopa kao najvećeg generatora novih klijenata.

Trajina d.o.o. će se nastaviti pozicionirati na tržištu kao i do sada, firma kojoj je na prvom mjesto zadovoljstvo kupaca. Firma s kadrom koje u svakom trenutku može pomoći kupcu svojim znanjem i iskustvom, te firma koja je prilagodljiva svim novim trendovima i zahtjevima koje nautičko tržište može ponuditi. Također će se zadržati trenutna pozicija i prepoznatljivost Trajina d.o.o. kao mjesta gdje kupac može uštedjeti svoj novac i vrijeme, novac dakako s time da su proizvodi 10%-15% jeftiniji u odnosu na konkurenciju, a vrijeme sa školovanim kadrom koje može savjetovati kupca u svakom trenutku. Strategija cijena jest strategija visoke vrijednosti, odnosno dobra kvaliteta proizvoda po konkurentnim cijenama.

Zaposlenici Trajine d.o.o. su jedan od najvažnijih faktora u poslovanju same firme i njenom uspjehu. S obzirom da klijentima treba pružiti najveću moguću vrijednost za novac, osoblje će se dalje školovati, te posjećivati sve važnije sajmove nautičke opreme kako bi bili u trendu s najnovijim novostima na tržištu.

Proizvodi – nautička oprema od provjerenih nautičkih brandova. Proizvodi koji se prodaju u Trajini d.o.o. su srednje do visokokvalitetni proizvodi, koji imaju dobru reputaciju i manju stopu povrata i reklamacija od 5%. Za sve proizvode kupljene u Trajini d.o.o. poduzeće nudi servis, besplatan ako je unutar garancijskog perioda, po povoljnijoj cijeni ako je izvan garancijskog perioda. Svaki kupac ima pravo unutar 15 dana povrata proizvoda ukoliko nije zadovoljan s njim, te može dobiti svoj novac natrag. Cijena – Trajina d.o.o. će i dalje zadržati svoj status kao najpovoljnija trgovina nautičke opreme, u kojoj su u prosjeku cijene

10%-15% jeftinije u odnosu na konkurenciju. Plaćanje je uvijek pri kupnji proizvoda, jedino određeni veleprodajni partneri imaju pravo na plaćanje odgodom. Mjesto – fizička prodajna lokacija je u Podstrani, lučica Strožanac. Ciljano tržište je cijela Hrvatska što je pokriveno s web shopom. Kanal transporta za sve kupce koji zbog udaljenosti ne mogu pokupiti svoj proizvod fizički je HP Ekspres zbog svoje mreže dostave i brzine. Promocija – koristit će se i dalje trenutni kanali promocije web shop [www.yacht.shr](http://www.yacht.shr) i web trgovina unutar sučelja njuškalo.hr. Također se kao kanal promocije u koji treba dalje ulagati jesu svakako i društvene mreže. Zaposlenjem nove osobe u marketing ulagat će se u nove kanale promocije.

Praćenje, kontrola i korekcije će biti u domeni voditelja prodaje i direktora. Glavni element za praćenje bit će povećanje prihoda. Ciljevi koji su iskazani u ovoj strategiji razvoja bit će također praćeni od strane voditelja, te će biti razvijeni pismeni izvještaji koji će se popunjavati na razini mjeseca da bi se osigurala pravovremena kontrola. Za razvoj pisanih sadržaja bit će zadužen voditelj prodaje i to najmanje mjesec dana od prihvaćanja ove strategije.

## 4. ZAKLJUČAK

Prodaja kao i svaka grana ima svoje određene specifičnosti u poslovanju, pa tako i u marketingu i specifičnim strategijama koje su primjenjive samo na prodaju. Da bi poslovanje bilo uspješno na tržištu opterećenom konkurencijom, bitno je upravljati poslovanjem. Samo upravljanje uključuje dakako planiranje, provedbu i na kraju praćenje, kontrolu i po potrebi korekciju. Iako sama struktura marketing plana zna varirati u nekim segmentima od autora do autora, ono u čemu se definitivno možemo složiti jest da su elementi dobrog marketinškog plana analiza internog i vanjskog okruženja, definiranje marketinške strategije i na kraju provedba i kontrola tog istog marketinškog plana. Kod analize situacije izrađujemo SWOT tablicu u kojoj jasno vidimo snage, slabosti, prilike i prijetnje za analizirano poduzeće. Kod analize internog okruženja analiziramo marketing aspekt, aspekt operacija i financijski aspekt. Kod analize vanjskog okruženja analiziramo dobavljače, konkurenciju, kupce i radimo PESTE analizu. Nakon faze analize dolazi faza definiranja marketinške strategije. Marketinška strategija proizlazi iz faze analize, te ima za svrhu postavljanje ciljeva, ciljanog segmenta, pozicioniranja, izradu marketinškog spleta te projekciju rezultata. Na kraju nam preostaje provedba plana, te praćenje i kontrola rezultata koje plan i strategije proizvedu.

Trajina d.o.o. je malo poduzeće koje se bavi prodajom nautičke opreme, ugradnjom i servisom te iste nautičke opreme. Posluje putem maloprodaje, veleprodaje i nautičkog web shopa koji je jako važan segment u njihovom poslovanju. Trajina d.o.o. je jedan od pionira web prodaje u nautičkom sektoru.

U protekle tri godine Trajina d.o.o. je ostvarila značajan rast u poslovnim prihodima te se pozicionirala kao važan segment na tržištu prodaje nautičke opreme. S obzirom da se želi zadržati ovaj rast, bilo je potrebno sagledati situaciju te napraviti marketinški plan.

Kroz SWOT analizu utvrđeno je da postoji značajniji broj snaga u svom internom okruženju nego slabosti. Eksterno okruženje također donosi više prilika nego prijetnji. Sukladno napravljenj analizi utvrđeno je da Trajina d.o.o. mora zadržati svoju trenutnu poziciju i još je dodatno učvrstiti, kao pouzdanog partnera kojem se kupci mogu obratiti za savjet i najbolju cijenu. Svojim promocijskim aktivnostima Trajina d.o.o. će se prvenstveno pozabaviti da nastavi imati dobar odnos s postojećim klijentima kao temelj za daljnji uspjeh. Nove klijente će privlačiti putem suvremenog web shopa.

Cilj je zadržati postojeći prosječan rast kroz posljednje tri godine, a strategije koje će se koristiti za to su visoka vrijednost za novac, visoko zadovoljstvo postojećih klijenata, visokotehnološka rješenja za web shop s kojima će se privući novi klijenti, te osoblje koje je visokomotivirano i ima dovoljno znanja i iskustva da svakom klijentu može dati dobar savjet i riješiti njegovu potrebu. Sve strategije će biti sukladno praćene te, ukoliko bude potrebe, bit će ispravljane.

## **POPIS SLIKA I TABLICA:**

Slika 3. Osnovne klase mogućnosti rasta

Slika 4. Strategije intenzivnog rasta

Slika 3. Bilanca tvrtke

Slika 4. Račun dobiti i gubitka

Tablica 2. Razlike između strateškoga marketinškoga i marketinškog plana

Tablica 2. Prihodi po godinama

Tablica 3. Prihodi konkurenata

Tablica 4. Sažetak pondera SWOT analize

Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Trajina doo

## LITERATURA:

- Aaker, D. A. (2001): Strategic Market Management, John Wiley & Sons Inc., New York
- Ansoff, I. H. (1988): The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York
- Bangs, D. H. (1998): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Jakubin i sin, Zagreb
- Bangs, D. H. Jr. (1994): Kako napraviti plan marketinga za vaše poduzeće, proizvode i usluge, Centar za poduzetništvo, Osijek
- Buble, M. et al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
- Kotler P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
- Kovač, I.: Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, raspoloživo na: [web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx](http://web.efzg.hr/dok/TRG/ikovac/VIMP%20predavanja%202015.pptx) (26.05.2016.)
- Marušić, M. (2006): Plan marketinga, Adeco, Zagreb
- McDonald M. (2004): Marketinški planovi: kako ih pripremati, kako ih koristiti, Masmedia, Zagreb
- Previšić, J. et al. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb
- Renko N. (2009): Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb
- Renko N., Pavičić J. (2003): Marketing, Naklada Ljevak, Zagreb
- Segetlija, Z. (2003): Teorijski i praktični aspekti marketinga, Suvremena, No. 2, str. 49.
- Vranešević T. et al. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb
- Walker, O.C. et al. (1999): Marketing Strategy, Planning and Implementation, Richard D. Irwin, New York, str. 8.
- Zavičić, Ž. (2011): Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb
- <http://mint.hr/default.aspx?id=21414> pristupljeno 5. rujna 2017.
- <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> pristupljeno 7. rujna 2017.
- [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:060252254](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060252254) pristupljeno 7. rujna 2017.
- [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf) pristupljeno 8. rujna 2017.

## **SAŽETAK**

Problem istraživanja je uloga marketinga i marketinškog planiranja u rastu i razvoju poduzeća Trajina d.o.o.. Cilj rada je izrada marketinškog plana za poduzeće Trajina d.o.o. sa svim svojim sastavnim djelovima: analiza situacije i definiranje marketinške strategije. Da bi se poduzeće razvijalo i raslo, te samim time uspješno poslovalo važno je planirati i upravljati, tj. provoditi marketinško planiranje. Cijeli taj proces možemo podijeliti na tri faze: planiranje, provedba i kontrola. Nakon odrađene analize situacije na primjeru tvrtke Trajina d.o.o., odabrana je strategija razvoja, te su postavljeni jasni ciljevi u određenom vremenskom periodu. Postavljeni ciljevi će se pratiti i kontrolirati.

Ključne riječi: marketinško planiranje, trgovina, Trajina d.o.o., marketing

## **SUMMARY**

The research problem is the role of marketing and marketing planing in development and growth in business on the example of company Trajina d.o.o. Aim is to make a marketing plan for company Trajina d.o.o. with all its parts: situation analysis and defining marketing strategies for growth. For company to develop and grow it is necessary to plan and manage, and carry out with marketing plan. Process can be divided in planing, implementation and control. After the analysis was done on the example of company Trajina d.o.o., strategy for growth was choosen, and goals were set that are clear and time measurable. The goals will be tracked and controled.

Key words: marketing, marketing planing, Trajina d.o.o., commerce