

Uloga funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća

Sporiš, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:605556>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA

JELENA SPORIŠ

ULOGA FUNKCIJSKE STRATEGIJE MARKETINGA U
RAZVOJU PODUZEĆA

The role of functional marketing strategy in business development

DIPLOMSKI RAD

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA

JELENA SPORIŠ

ULOGA FUNKCIJSKE STRATEGIJE MARKETINGA U
RAZVOJU PODUZEĆA

The role of functional marketing strategy in business development

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Strateški menadžment u turizmu

Mentor: doc. dr. sc. Vanja Vitezić

Student/studentica: Jelena Sporiš

Matični broj: 4065/23

Smjer: Održivi razvoj turizma

Opatija, rujan 2024.



IZJAVA STUDENTA - AUTORA
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG RADA

Jelena Sporiš

4065/23

(ime i prezime studenta)

(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa *završnim / diplomskim / doktorskim* radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 18.9.2024.

Student - autor:

(potpis)

SAŽETAK

Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o marketinškoj strategiji koju primjenjuje. Dobro osmišljena poslovna marketinška strategija igra ključnu ulogu u poticanju rasta i širenju baze kupaca tvrtke. Za postizanje ovih ciljeva mogu se koristiti različite marketinške strategije, kao što su promocije, oglašavanje, odnosi s medijima i druge komponente. Čak i ako tvrtka nudi vrhunske proizvode i usluge, potrošači moraju biti informirani o njima. Ovo širenje informacija ne samo da obrazuje potrošače, već i podiže svijest o tvrtki. Nadalje, marketinška strategija pomaže u poboljšanju ugleda tvrtke, čime se potiče veće povjerenje među potrošačima. Funkcionalna strategija ima značaj ne samo za pojedinačne funkcije, već i za organizaciju u cjelini. Kada su funkcionalne strategije usklađene i integrirane, one stvaraju snažnu sinergiju koja gura poslovanje naprijed. Svaka funkcija igra ulogu u stvaranju vrijednosti i uspostavljanju konkurentske prednosti za poslovanje, dok također surađuje i koordinira s drugim funkcijama kako bi se osigurala koherentnost i uniformnost. Funkcionalna strategija služi kao kamen temeljac organizacijske izvrsnosti.

Ovaj diplomski rad pridonosi obradi tematike u teorijskom i empirijskom smislu. Točnije, diplomskim radom se ukazuje na važnost primjene funkcijske strategije u razvoju poduzeća, kao i stavovima zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća.

Ključne riječi: marketing, strategije marketinga, funkcijska strategija, razvoj poduzeća, marketinška agencija MPG d.o.o., marketinška agencija Envy d.o.o.

SUMMARY

The success of a company is heavily reliant on the marketing strategy it employs. A well-crafted business marketing strategy plays a crucial role in fostering growth and expanding the customer base of the company. Various marketing strategies, such as promotions, advertising, media relations, and other components, can be utilized to achieve these objectives. Even if a company offers top-notch products and services, it is imperative that consumers are informed about them. This dissemination of information not only educates consumers but also raises awareness about the company. Furthermore, a marketing strategy aids in enhancing a company's reputation, thereby fostering greater trust among consumers. Functional strategy holds significance not only for individual functions but also for the organization as a whole. When functional strategies are aligned and integrated, they generate a potent synergy that propels the business forward. Each function plays a role in creating value and establishing a competitive advantage for the business, while also collaborating and coordinating with other functions to ensure coherence and uniformity. Functional strategy serves as the cornerstone of organizational excellence.

This thesis contributes to the treatment of the topic in a theoretical and empirical sense. More precisely, the graduation thesis points out the importance of applying a functional strategy in the development of a company, as well as the attitudes of the employees of the MPG d.o.o. marketing agency and Envy d.o.o. marketing agency on the importance of marketing strategy in company development.

Keywords: marketing, marketing strategies, functional strategy, company development marketing agency MPG d.o.o., marketing agency Envy d.o.o.

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
SUMMARY	II
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja.....	2
1.3. Istraživačko pitanje.....	3
1.4. Struktura rada	3
2. POJAM I OBILJEŽJA MARKETINGA.....	4
2.1. Pojam marketinga.....	4
2.2. Marketing mix	7
2.2.1. Proizvod.....	8
2.2.2. Cijena.....	10
2.2.3. Promocija.....	11
2.2.4. Distribucija	12
3. STRATEGIJA MARKETINGA	14
3.1. Pojam strategije marketinga	14
3.2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije marketinga	16
3.3. Analize u marketingu.....	18
3.3.1. Analiza tržišta.....	18
3.3.2. Analiza konkurencije.....	19
3.3.3. SWOT I PEST analiza.....	20
3.3.4. Benchmarking.....	22
4. FUNKCIJSKA STRATEGIJA MARKETINGA.....	23
4.1. Pojam funkcijske strategije marketinga.....	23
4.2. Važnost funkcijske strategije marketinga.....	24
4.3. Uloga funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća	26
4.4. Prednosti funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća.....	27
5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA OPĆEG MIJENJA O ULOZI I VAŽNOSTI FUNKCIJSKE STRATEGIJE MARKETINGA U RAZVOJU PODUZEĆA	29
5.1. Metodologija istraživanja	29
5.1.1. Vrste istraživanja i podataka.....	29

5.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja	30
5.1.3. Područje istraživanja.....	30
5.1.4. Ciljani uzorak istraživanja	30
5.1.5. Mjerni instrumenti	30
5.1.6. Metode statističke analize.....	31
5.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja	31
5.2. Interpretacija rezultata istraživanja.....	31
5.3. Rasprava	44
6. ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA	48
POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA	51
PRILOZI.....	53

1. UVOD

Marketing uključuje stvaranje strategija koje će pomoći poduzeću u postizanju poslovnih ciljeva. Marketing ima veliku ulogu u uspostavljanju marke i očuvanju konkurentske prednosti na tržištu. U svijetu u kojem je poslovna konkurencija sve oštrija, snažna marketinška strategija presudna je za rast poslovanja.

Snažna marketinška strategija pomoći će u stvaranju svijesti o brendu i omogućiti publici da prepozna brend poduzeća. Bez svijesti o robnoj marki, može biti izazovno privući kupce, a poslovanje možda neće rasti. Učinkovita marketinška strategija pomoći će poduzeću da odredi jedinstvene karakteristike svoje marke i iskoristi ih za stvaranje „glasa“ marke. S pravim marketinškim planom, brend će biti lako prepoznatljiv, a kupci će biti privučeni onim što poduzeće nudi. Marketing je učinkovit alat za interakciju s klijentima i komunikaciju s njima. Uz pravu marketinšku strategiju, tvrtka može uspostaviti i održavati odnose s kupcima. Redovita komunikacija putem marketinga e-pošte, društvenih medija i biltena može zadržati klijente angažiranima i biti u tijeku s brendom. Angažiranjem kupaca gradi se lojalnost, zagovara se robna marka i stječu se stalni kupci. Učinkovit marketing povećat će prodajne prilike i stvoriti potencijalne kupce za poslovanje. Snažna marketinška strategija omogućit će da poduzeće dosegne ciljanu publiku putem različitih kanala i platformi. Pomoći će mu da prepozna potrebe i zahtjeve svojih kupaca i kreira kampanje koje će im se svidjeti.

U uvodu se objašnjavaju: 1) Problem, predmet i objekti istraživanja, 2) Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja, 3) Istraživačko pitanje i 4) Struktura rada.

1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Marketinška strategija obuhvaća detaljan plan djelovanja osmišljen kako bi se privukli potencijalni kupci, pretvorili ih u trenutne klijente i u konačnici zadržali kao lojalni kupci. Funkcijska strategija marketinga pomaže poduzeću da ostvari postavljene ciljeve, te pomaže u razvoju poduzeća. Navedeno predstavlja problem istraživanja rada.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je pojmovno raščlanili pojmove marketinga, marketinškog miksa, strategija marketinga i funkcijske strategija marketinga. Također, predmet

rada je istraživanje stavova zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o važnosti funkcijske strategije u razvoju poduzeća.

Objekti istraživanja su marketing, marketinške strategije, funkcijska strategija, razvoj poduzeća, stavovi zaposlenika, marketinška agencija MPG d.o.o., marketinška agencija Envy d.o.o.

1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja

Svrha istraživanja je interpretirati sadržaj i temeljne elemente marketinga, marketinških strategija, te funkcijske strategije i njegove važnosti u razvoju poduzeća. Cilj istraživanja je ispitati stavove zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o ulozi i važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća.

Pojedinačni ciljevi:

- Pojmovno definirati marketing, obilježja marketinga i marketinški miks.
- Pojmovno definirati strategije marketinga i njihovu važnost.
- Pojmovno definirati funkcijsku strategiju marketinga i njezinu važnost u razvoju poduzeća.
- Ispitati stavove zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o ulozi i važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća.

Pojam marketinga, marketinške strategije i funkcionalne strategije ispitani su korištenjem povijesnog pristupa. Osim toga, studija je koristila metode kao što su sinteza, usporedba, analiza i opis. Povijesna perspektiva korištena je za istraživanje koncepta marketinga, marketinških strategija i funkcionalnih strategija. Nadalje, istraživanje je uključivalo korištenje metoda sinteze, usporedbe, analize i deskripcije. Za empirijski dio korišten je anketni upitnik za ispitivanje stavove zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o ulozi i važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća.

1.3. Istraživačko pitanje

S obzirom na probleme istraživanja koji su ranije spomenuti i raspravljani, istraživačko pitanje koje se nameće je sljedeće: Smatraju li zaposlenici marketinških agencija MPG i Envy funkcijsku strategiju marketinga važnom u razvoju poduzeća?

1.4. Struktura rada

Diplomski rad sadrži sedam tematski povezanih dijelova.

Početno poglavlje konačne disertacije ocrta problematiku, temu i opseg studija, zajedno s ciljevima i ciljevima znanstvenoistraživačkog pristupa. Dodatno, uvodi u formulirane hipoteze i organizaciju rada. U drugom dijelu, pojmovno se definira marketing, prikazuju se njegova obilježja, te se osvrće na marketinški miks.

U trećem dijelu definira se pojam strategije marketinga, osnovni pojmovi u izgradnji strategije, te se prikazuju analize u marketingu, točnije analiza tržišta, analiza konkurencije, SWOT i PEST analiza, te benchmarking. U četvrtom dijelu pojmovno se definira funkcijska strategija marketinga, ukazuje se na njezinu važnost, ulogu u razvoju poduzeća, te prednostima u razvoju poduzeća.

U petom dijelu, s anketnim upitnikom se ispituju stavovi zaposlenika marketinških agencija MPG d.o.o. i Envy d.o.o. o ulozi i važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća. Rad završava zaključkom, popisom literature i kompilacijom referiranih slika, tablica i priloga.

2. POJAM I OBILJEŽJA MARKETINGA

Marketing obuhvaća svaki dio plana pretvaranja potencijalnog potrošača u sretnog i zadovoljnog kupca. Uključuje sve, od istraživanja tržišta do oglašavanja. Cilj marketinga je uvjeriti osobu da se u uslugu/proizvod isplati investirati, uspostaviti lojalnost brendu i povećati ukupnu prodaju. Stoga, u nastavku se naglasak stavlja na definiranje pojma marketinga, prikaza njegovih obilježja i marketing mixa kako bi se bolje razumio sam pojam i važnost marketinga.

2.1. Pojam marketinga

Marketing služi kao ključni oblik komunikacije koji olakšava interakciju između poduzeća i njegovih kupaca, s ciljem promicanja prodaje proizvoda ili usluga. Proces marketinga je bitan jer se roba ne smatra dovršenom sve dok ne dospije u ruke potrošača. Uključuje upravljanje kretanjem roba i usluga od početnog koncepta do krajnjeg kupca. Suprotno uvriježenom mišljenju, marketing nije usredotočen isključivo na uvjeravanje kupaca da plate za proizvod; nego je usredotočen na stvaranje potražnje za proizvodom i ispunjavanje potreba kupaca. Grbac (2017) ističe definiciju marketinga od strane American Marketing Association (AMA), koja marketing prikazuje kao višestruku aktivnost koja obuhvaća različite institucije i procese koji imaju za cilj kreirati, komunicirati, isporučiti i razmjenjivati ponude koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društva u cjelini. Slično tome, Kotler (1999.) definira marketing kao spoj znanosti i umjetnosti koji uključuje istraživanje, stvaranje i isporuku vrijednosti kako bi se zadovoljile potrebe specifičnog ciljnog tržišta, a istovremeno osigurala profitabilnost. Marketing igra ključnu ulogu u prepoznavanju nezadovoljenih potreba i želja, procjeni veličine tržišta i potencijalne zarade, određivanju najprikladnijih tržišnih segmenata za ciljanje te razvoju i promicanju proizvoda i usluga u skladu s tim. U biti, marketing obuhvaća sve aktivnosti povezane s povećanjem korisnosti mjesta, vremena, posjeda i svijesti, kako naglašava Kotler (1999).

Prema široko prihvaćenom mišljenju, marketing obuhvaća aktivnosti vezane uz razmjenu dobara od proizvođača do potrošača. U ovoj perspektivi postoji preveliki fokus na fizičku distribuciju i marketinške kanale. Marketing se definira kao mehanizam putem kojeg se proizvodi isporučuju krajnjim potrošačima s mjesta njihova podrijetla (Kesić, 2003). Primarni naglasak u marketingu stavlja se na promet roba i usluga, dok se aspekt zadovoljstva potrošača često zanemaruje.

Prema suvremenom konceptu, marketing se bavi stvaranjem potrošača. Prema modernom misliocu Druckeru, marketing je toliko bazičan da se ne može smatrati zasebnom funkcijom. To je cijeli posao gledan sa stajališta kupaca, odnosno poslovni uspjeh ne određuje proizvođač već kupac. Dakle, moderni koncept stavlja veći naglasak na kupce i smatra ih „kraljevima“. Marketing nije samo fizički proces, već je nešto izvan toga (Kesić, 2003). To je menadžerska filozofija koja se usredotočuje na želje i potrebe kupaca.

Tradicionalni i moderni koncept marketinga razlikuju se prema sljedećim obilježjima (Kotler, i sur., 2006):

1. Tradicionalni marketing počinje od proizvodnje i završava prodajom, ali moderni marketing uključuje planiranje, proizvod, cijenu, promociju, mjesto, ljude, uslugu nakon prodaje itd.
2. Tradicionalni marketing koncentrira se na povoljne proizvode, ali se moderni marketing koncentrira na potrebe, želje i zadovoljstvo kupaca.
3. U tradicionalnom marketingu prodaju se samo oni proizvodi koje proizvede proizvođač, tj. nema fokusa na preferencijama potrošača. S druge strane, moderni marketing upušta se u proizvodnju tek nakon analize zahtjeva potrošača.
4. Tradicionalni marketing je orijentiran na proizvod i proizvodnju, dok je moderni marketing orijentiran na potrošača.
5. Cilj tradicionalnih marketinških stručnjaka bio je ostvariti maksimalni profit maksimiziranjem prodaje. No, glavni motiv modernih marketinških stručnjaka je ostvarivanje profita kroz zadovoljenje potreba potrošača.
6. Načelo tradicionalnog tržišta bilo je „*caveat emptor*“ tj. „neka se kupac čuva“. Dok, princip koji slijedi moderno tržište je „*caveat venditor*“ tj. „neka se prodavač čuva“.

Na temelju navedenih obilježja, može se zaključiti da je suvremeni marketing više usmjeren na zadovoljavanje potreba i želja kupaca, što je danas zasigurno najvažniji segment poslovanja mnogih poduzeća, jer kupnjom odabranih proizvoda kupci potiču uspješnije poslovanje poduzeća.

Marketinške funkcije su one specijalizirane aktivnosti koje poduzeće mora obaviti kako bi identificiralo i pronašlo potencijalno uspješne proizvode za tržište, a zatim ih promoviralo

razlikovanjem od sličnih proizvoda. U nastavku se ukratko raspravlja o važnim funkcijama marketinga. Funkcija istraživanja i razvoja odnosi se na to da stručnjaci marketinga moraju provesti odgovarajuće istraživanje kako bi identificirali veličinu, ponašanje, kulturu, spol i zahtjeve i ciljnog tržišnog segmenta, a zatim u skladu s time razviti proizvode/usluge kako bi zadovoljili potrebe ciljanih kupaca (Kotler, i sur., 2006). Funkcija kupnje se odnosi na to da odjel marketinga mora pomoći odjelu nabave i opskrbe slanjem specifikacija potrebnih materijala kako bi se pravovremeno osigurali kvalitetni materijali za proizvodnju.

Standardizacija znači postavljanje standarda kvalitete kako bi se postigla ujednačenost proizvoda. Potrošačima pruža dosljedno osiguranje kvalitete. Ocjenjivanje znači klasificiranje proizvoda prema određenim prihvaćenim mjerilima ili osnovama kao što su veličina, kvaliteta itd. Ocjenjivanjem trgovac može dobiti višu cijenu za kvalitetan proizvod (Bijakšić Martinović, Bevanda i Mrkić, 2014). Pakiranje se tradicionalno radi kako bi se roba zaštitila od oštećenja u transportu i kako bi se olakšao prijenos robe kupcima. Međutim, sada ga koristi i proizvođač kako bi uspostavio imidž svoje robne marke za razliku od imidža svojih suparnika. Još jedna aktivnost povezana s pakiranjem je označavanje. To znači stavljanje identifikacijskih oznaka na pakiranje. Etiketa je dio proizvoda koji sadrži podatke o proizvođaču i proizvodu (Kotler, i sur., 2006).

Brendiranje je proces označavanja proizvoda prepoznatljivim imenom ili oznakom, ili kombinacijom oboje. Brendiranje označava davanje izrazite individualnosti proizvodu. Neki popularni brendovi su Airtel, Sony, Lux, Nirma itd. Određivanje cijene proizvoda važan je zadatak marketing menadžera. Na cijenu utječu troškovi ponuđenih proizvoda i usluga, željena profitna marža, cijene koje utvrđuju konkurentske tvrtke, vladina politika itd (Kotler, i sur., 2006).

Marketinški menadžer mora osmisliti odgovarajuće strategije kako bi obavijestio potrošače o dostupnosti proizvoda na tržištu. Bez ove funkcije proizvodi će ostati u rukama proizvođača i nikada neće doći do potrošača. Četiri važne metode promocije su oglašavanje, osobna prodaja, promidžba i poticanje prodaje (Kotler i Armstrong, 2006). Fizička distribucija uključuje aktivnosti koje su potrebne za prijenos vlasništva nad robom na kupce i također stavljanje robe na raspolaganje na pravom mjestu i u pravo vrijeme.

Kako bi se zadovoljili očekivani zahtjevi potrošača, roba se proizvodi ili nabavlja dovoljno unaprijed i skladišti u skladištima dok se ne prenese kupcima. Skladišta štite robu od bilo kakvog oštećenja koje mogu uzrokovati glodavci, vlaga, sunce, krađa i sl. Funkcija preuzimanja rizika -

rizici su uključeni u gotovo sve razine marketinškog procesa. Preuzimanje rizika u marketingu odnosi se na financijski rizik koji je svojstven proizvodnji i rukovanju robom, uključujući mogući gubitak zbog pada cijena i gubitke od kvarenja, amortizacije, zastarjelosti, požara i poplava itd (Kotler i Armstrong, 2006).

Usluge korisničke podrške - ova se funkcija odnosi na razvoj usluga korisničke podrške kao što su usluge nakon prodaje, rješavanje pritužbi i prilagodbi kupaca, pružanje kreditnih olakšica, usluge održavanja, tehničke usluge itd. Ove usluge pružaju maksimalno zadovoljstvo kupaca i razvijaju lojalnost brendu za proizvod.

2.2. Marketing mix

Marketing uključuje niz aktivnosti. Za početak, organizacija može odlučiti koja će ciljna skupina kupaca biti uslužena. Nakon što se odredi ciljna skupina, proizvod se plasira na tržište osiguravanjem odgovarajućeg proizvoda, cijene, distribucije i promotivnih napora. Oni se trebaju kombinirati ili miješati u odgovarajućem omjeru kako bi se postigao marketinški cilj. Takva kombinacija proizvoda, cijena, distribucije i promotivnih napora poznata je kao "Marketing Mix" (Kotler i Keller, 2008). Prema Kotleru (1999), marketing mix je "skup kontroliranih varijabli koje poduzeće može koristiti kako bi utjecala na reakciju kupca". Kontrolirane varijable u ovom kontekstu odnose se na 4 'P' (proizvod, cijena, distribucija i promocija). Svaka organizacija ima za cilj konstruirati kombinaciju 4 'P' koja može maksimizirati zadovoljstvo potrošača, a istovremeno postići svoje vlastite organizacijske ciljeve. Kao rezultat toga, ova je mješavina prilagođena potrebama ciljnog tržišta i može se razlikovati od jedne organizacije do druge na temelju njihovih resursa i marketinških ciljeva. Slijedi sažeti pregled četiri elementa marketinškog miksa.

Slika 1. Marketing mix



Izvor: <https://ignis.hr/wp-content/uploads/2021/05/Marketinski-miks-Ignis-1-1024x576.png>, (10.05.2024.)

2.2.1. Proizvod

Proizvod obuhvaća robu i usluge koje pruža tvrtka. U osnovi, proizvod se može definirati kao skup prednosti koje prodavač daje kupcu u zamjenu za određeni trošak. Dodatno, proizvod se može manifestirati kao usluga poput putovanja zrakoplovom, telekomunikacija i tako dalje. Stoga se koncept proizvoda odnosi na robu i usluge koje poduzeće stavlja na raspolaganje za kupnju (Meler, 2005).

Proizvod ili usluga shvaćena kao ultimativno dobro koje je potrošač spreman platiti jedan je od najvažnijih elemenata marketinškog miksa jer se na njemu temelji cjelokupna komercijalna strategija. Tvrtke moraju stvoriti konkurentsku prednost kroz proizvod, što znači da atributi proizvoda moraju biti ono što ga čini boljim od onih drugih marki (Ozretić Došen, 2002). Da bi imale konkurentsku prednost nad konkurentima, tvrtke ih moraju pobijediti na bojnom polju, a bojno polje je um kupaca. Onaj tko uspije ostati u umu kupca, taj je pobjednik bitke. Tvrtke imaju za cilj postići konkurentsku prednost kako bi opstale na dulje staze. Kako bi organizacija postigla

vrhunsku izvedbu, mora postići konkurentsku prednost, što će rezultirati većim profitom. Postoje tri izvora konkurentske prednosti (Grbac, 2017):

1. Troškovno vodstvo: učinkovitije korištenje imovine tvrtke ili smanjenje troškova dobavljača.
2. Transakcijske inovacije koje smanjuju transakcijske troškove.
3. Diferencijacija proizvoda koja se sastoji od stvaranja dodane vrijednosti kroz attribute proizvoda, nadmašujući one konkurenata.

Velike tvrtke stječu konkurentsku prednost kroz troškovno vodstvo. Njihov veliki obujam proizvodnje i ponavljajući zadaci tjeraju ih na poboljšanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Ako poduzeće može smanjiti troškove, može razmotriti snižavanje cijena kao prodajnu strategiju, čime će dobiti tržišni udio. Međutim, to nije jedini način stvaranja konkurentske prednosti. Strategija drugih poduzeća da razviju svoju konkurentsku prednost je kroz diferencijaciju: diferencijaciju određenih karakteristika proizvoda ili usluge (Grbac, 2017). To, obrnuto, uzrokuje povećanje konačne nabavne cijene proizvoda ili usluge: odražavajući veće troškove proizvodnje i attribute dodane vrijednosti koji se nude potrošaču.

Konkurentska prednost je predmet svake rasprave o poslovnoj strategiji jer je to jedan od ciljeva svih tvrtki. Brendovi moraju razlikovati svoje proizvode i natjerati potrošače da ih percipiraju kao različite. Postoje brojni načini za stvaranje tog osjećaja diferencijacije kod potrošača, ali to učiniti kroz proizvod je profitabilna i učinkovita strategija za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti. Svaki od 4P koji čine model marketinškog miksa sastoji se od različitih komponenti. P proizvoda, na primjer, sastoji se od: dizajna, tehnologije, korisnosti, vrijednosti, praktičnosti, kvalitete, pakiranja, marke i jamstava (Grbac, 2017). Na tim se aspektima proizvoda može raditi kako bi se izgradila konkurentska prednost proizvoda. Tvrtke se razlikuju od svojih konkurenata u industriji tako što svojim proizvodima daju jednu ili više razlika u atributima proizvoda. Tvrtke koje svojim proizvodima uspiju pružiti karakteristike koje se razlikuju, čime postižu svoju konkurentsku prednost, tvrtke su s pristupom najkvalitetnijim znanstvenim istraživanjima, visoko kvalificiranim i kreativnim razvojnim timovima i snažnom prodajnom snagom sposobnom adekvatno komunicirati percipirane prednosti proizvoda (Vranešević i sur., 2008).

2.2.2. Cijena

Određivanje cijene proizvoda ili usluge kritična je komponenta marketinškog miksa, budući da je drugi najvažniji element. Određivanje cijene uključuje razmatranje različitih čimbenika kao što su potražnja za proizvodom, troškovi proizvodnje, kupovna moć potrošača, cijene konkurenata, državni propisi i drugo. Odluke o cijenama značajno utječu i na potražnju za proizvodima i na profitabilnost tvrtke, što ih čini izazovnim zadatkom koji zahtijeva pažljivo razmatranje (Meler, 2005).

Konačna cijena je iznos novca koji je kupac spreman platiti za proizvod ili uslugu. Cijena je uvjetovana s više faktora. Usko je povezan s gore navedenim atributima proizvoda budući da su oni ti koji mogu učiniti da proizvod ima višu cijenu. Jedan aspekt koji ima značajan utjecaj na cijenu je informacijsko doba u kojem se živi. Štoviše, cijena igra ključnu ulogu u zadovoljstvu kupaca. Današnji kupac ima sve informacije o cijenama dostupne na tržištu i to može utjecati na odluke. Zato poduzeće mora biti oprezna u tom pogledu (Meler, 2005). Do sada se tradicionalni marketing sastojao od 4 ključna elementa: proizvoda, njegove promocije, njegovog plasmana ili distribucije i njegove cijene. Proizvod, promocija i plasman su koraci kroz koje poduzeće pokušava stvoriti vrijednost na tržištu. Uz cijenu, poduzeće je pokušava uhvatiti u obliku profita. Glavni cilj poduzeća je zaraditi novac, stoga se njegova cijena mora odrediti uzimajući u obzir postizanje profitne marže, vodeći računa o isplativosti (Grbac, 2017). Cijena mora odražavati vrijednost proizvoda, što znači da mora pokriti troškove proizvoda, dodajući maržu koja predstavlja attribute koji proizvod čine konkurentnim. Marža novčanih jedinica koja čini cijenu višom od troškova odgovara vrijednosti i ono je što poduzeće mora braniti.

Postoje različite vrste strategija određivanja cijena. Donošenje prave odluke za svaku tvrtku i proizvod može povećati profitabilnost. Poduzeće mora analizirati je li u slučaju svog proizvoda prikladno primijeniti strategiju dodatnih troškova, strategije u kojima su kupci ili dioničari ti koji pokreću cijene. Cost-plus određivanje cijena je najčešći postupak određivanja cijena. Financijska razboritost dobivanja odgovarajućeg povrata za svaki proizvod prema njegovoj cijeni osnovna je formula za profitabilnost (Kotler, i sur., 2006). Nije ga uvijek jednostavno primijeniti, ovisi o

sektorima, jer je potrebno izračunati točan trošak svakog proizvoda, au određenim sektorima, zbog ekonomije razmjera, nije potpuno isti za svaku proizvedenu jedinicu.

Kotler (1999) navodi da je kroz povijest cijena bila pregovaranje između prodavača i kupca. Tek krajem 19. stoljeća utvrđena je jedinstvena cijena za sve kupce. Zbog interneta i informacijskog doba, početna situacija se ponavlja i cijene sada ponovno postaju vrlo individualizirane. Tipična pogreška tvrtki je troškovno orijentirano određivanje cijena. Poduzeće mora odrediti cijenu novorazvijenog proizvoda kroz sljedeću proceduru. Za početak mora postaviti cilj svoje cijene (opstanak, maksimalan profit, maksimalni tržišni udio, maksimalni razvoj tržišta ili vodstvo u kvaliteti proizvoda), mora odrediti potražnju, procijeniti troškove, analizirati troškove, cijene i ponude konkurenata te na kraju odabrati konačnu cijenu (Kotler, i sur., 2006). Cijena ima psihološku komponentu. Mnogi potrošači cijenu tumače kao pokazatelj kvalitete; viša cijena se doživljava kao viša kvaliteta. Mnogi prodavači iskorištavaju tu opću percepciju. Druga korištena strategija je da se pokaže da je početna cijena bila viša od trenutne prodajne cijene. Određivanje cijena s neparnim brojevima ili brojevima koji završavaju na 9 bez dosezanja sljedeće jedinice još je jedna strategija koja stvara osjećaj usklađenosti potrošača (Vranešević i sur., 2008). Sve ove strategije poznate su marketinškim stručnjacima i primjenjuju se u skladu s njihovom svrhom i imidžom marke.

2.2.3. Promocija

Ako je proizvod dizajniran imajući na umu potrošača, s odgovarajućom cijenom i dostupan na odgovarajućim prodajnim mjestima, ali potrošač nije svjestan njegove cijene, značajki i dostupnosti, marketinški napor možda neće polučiti uspjeh. Stoga promocija ima presudnu ulogu u marketinškom miksu budući da uključuje informiranje, uvjeravanje i utjecaj na potrošače da odaberu proizvod za kupnju (Vranešević i sur., 2008.). Promidžba se provodi putem osobne prodaje, oglašavanja, odnosa s javnošću i poticanja prodaje prvenstveno s ciljem pružanja informacija potencijalnim potrošačima o dostupnosti, karakteristikama i upotrebi proizvoda. Potiče interes potencijalnog potrošača za proizvod, uspoređuje ga s ponudom konkurenata i olakšava donošenje odluka. Proliferacija tiskanih i elektroničkih medija značajno je pridonijela procesu promocije (Grbac, 2017).

Promocija je već dio klasičnog marketinškog miksa koji je predložio McCarthy 1979. godine i temeljni je element za poduzeće jer se odnosi na cjelokupnu komunikaciju poduzeća

usmjerenu na poticanje prodaje. Prodajni proces je faza u kojoj prihod ulazi u sustav tvrtke i jedan je od najbitnijih procesa tvrtke je proces prodaje. Bez obzira na to koliko su dobri njeni proizvodi, tvrtka mora biti sposobna prodati ih kako bi zajamčila svoje postojanje. Poduzeće se mora fokusirati na proces prodaje (Grbac, 2017). Kako bi privukli kupce i ostvarili prodaju, prodajna politika i strategije promocije moraju biti učinkovite. Komunikacija brenda definira brend i uvjetuje njegov uspjeh. Promocija se bavi upoznavanjem kupaca s proizvodima tvrtke.

Promocija je sva komunikacija kojom se bavi poduzeće. Komunikacija brenda putem oglašavanja stvara diferencijaciju među brendovima u kategoriji proizvoda. Na učinkovitost komunikacije utječe konkurencija; što je manji broj članova u sektoru, što je on više oligopolistički, to je veća promocijska učinkovitost njegovih sudionika (Kesić, 2003). Komunikacijske strategije robnih marki pomažu promovirati njihove proizvode i postižu sljedeće učinke: povećanje prodaje; zadržati ili poboljšati tržišni udio; stvoriti ili poboljšati prepoznatljivost marke; stvoriti povoljnu klimu za buduću prodaju; informirati i educirati tržište; stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na konkurentске proizvode ili tržišnu poziciju; poboljšati učinkovitost promocije.

Postoje različiti komunikacijski kanali za dopiranje do kupaca. Najčešći oblici su televizija, časopisi, novine i informativni mediji, a u posljednje vrijeme dodani su i digitalni mediji; izravni marketing za komunikaciju s kupcem, poštom ili telefonom ili drugim neosobnim alatima za kontakt; odnosi s javnošću i publicitet koji definiraju i jačaju imidž tvrtke (Kesić, 2003). Koriste se za izravni prijenos vrijednosti marke i izazivanje ugodnih osjećaja kod kupaca. Politika prodaje koju poduzeće izabere također je ključna odluka o kojoj će ovisiti financijski rezultati tvrtke. Proces prodaje je mjesto gdje se odvija komunikacija licem u lice s kupcem. Brend mora pažljivo kontrolirati ovaj proces.

2.2.4. Distribucija

Roba se proizvodi s namjerom da je potrošači kupe. Moraju biti dostupni potrošačima na mjestu gdje ih mogu lako kupiti. To uključuje mrežu ljudi i organizacija, kao što su distributeri, trgovci na veliko i malo, koji čine distribucijski kanal tvrtke. Tvrtka mora donijeti odluku hoće li svoje proizvode prodavati izravno trgovcima na malo ili preko posrednika poput distributera ili veletrgovaca. Postoji i mogućnost izravne prodaje potrošačima (Renko, 2009).

Distribucija označava put do potrošača. Postoje različiti načini da se dođe do krajnjeg potrošača. Važno je razmotriti distribucijske kanale, fizička prodajna mjesta i internetsku prodaju. Kada poduzeće ima malu maloprodajnu trgovinu ili nudi uslugu svojoj lokalnoj zajednici, ona je na kraju distribucijskog lanca za izravnu opskrbu kupcu. Tvrtke koje stvaraju ili sastavljaju proizvod imaju dvije mogućnosti da dođu do kupaca: prodaju izravno potrošačima ili prodaju dobavljaču (Kotler, i sur., 2006). Stoga, poduzeće mora osigurati dobru distribuciju kako bi proizvod mogao stići do ciljanih kupaca.

3. STRATEGIJA MARKETINGA

U nastavku je naglasak stavljen na definiranje pojma strategija marketinga, prikaza osnovnih pojmova u izgradnji strategije marketinga, te analize u marketingu s fokusom na analizu tržišta, konkurencije, SWOT i PEST analizu, te benchmarkinga.

3.1. Pojam strategije marketinga

Kako bi se bolje shvatio koncept marketinške strategije, bitno je najprije razjasniti pojam "strategija" i njezino značenje. Pojam "strategija" potječe iz grčke vojne terminologije, izveden iz starogrčkih riječi "*stratos*" (vojska) i "*agos*" (voditi). Povijesno gledano, strategija se prvenstveno odnosila na vojno planiranje, obuhvaćajući određivanje smjera kretanja, učinkovito korištenje resursa i vođenje ratovanja (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014). U području poslovanja, strategije dijele slična načela kao vojne strategije, iako mogu imati različita značenja u određenim kontekstima. U poslovnom kontekstu, strategija služi kao sredstvo za postizanje unaprijed određenih ciljeva (Renko, 2009). Prema Gambleu i Thompsonu (2009), strategija obuhvaća niz konkurentskih pristupa i radnji koje koriste menadžeri kako bi uspostavili konkurentsku prednost, privukli kupce, postigli željeni profit ili postigli specifične ciljeve. Strategija se može definirati kao pristup koji usvajaju menadžeri unutar poduzeća kako bi nadmašili konkurentska poduzeća i ostvarili dugoročne ciljeve (Filipović, 2012). Shodno tome, strategija se može smatrati okvirom koji usmjerava poslovanje unutar poduzeća, olakšavajući postizanje unaprijed zadanih ciljeva.

Evolucija marketinške strategije oblikovana je promjenama na globalnom tržištu, prelaskom s koncepta proizvodnje na koncept društvenog marketinga (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014). Postoje različite definicije marketinške strategije, a one najpopularnije naglašavaju zajedničke elemente. Prema Renku (2009), marketinška je strategija temeljni okvir koji obuhvaća sadašnje i buduće ciljeve, korištenje resursa i angažman poduzeća na tržištu, konkurenciji i drugim čimbenicima okoline. Očito je da usklađivanje ciljeva poduzeća s upravljanjem resursima na tržištu daje povoljne rezultate. Pavičić i sur. (2014) sugeriraju da marketinška strategija uključuje plan za optimalno korištenje resursa i taktike za postizanje organizacijskih ciljeva (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014). Stoga, marketinška strategija tvrtkama služi kao putokaz za postizanje njihovih ciljeva. Kotler, Keller i Martinović (2014) definiraju marketinšku strategiju kao niz međusobno povezanih radnji čiji je cilj stjecanje konkurentске

prednosti. Ove definicije naglašavaju ključne komponente kao što su postizanje ciljeva, upravljanje resursima i konkurentna prednost, što u konačnici dovodi do uspjeha tvrtke.

Marketinška strategija odnosi se na optimalnu procjenu tvrtke o tome kako učinkovito iskoristiti svoje postojeće vještine i resurse na tržištu. Nakon što se utvrde poslovni ciljevi, razvijaju se odgovarajuće marketinške strategije i taktike. Na primjer, strategija može uključivati odluku tvrtke da zaposli distributere u određenim regijama diljem zemlje, dok koristi vlastite prodajne objekte u tri najveća grada. S druge strane, taktika bi uključivala odabir distributera (Kotler, Keller i Martinović, 2014). Marketinška strategija daje opsežan opis planiranih aktivnosti i njihovih vremenskih okvira. Za formuliranje marketinške strategije ključno je identificirati fazu životnog ciklusa proizvoda. Svaka faza životnog ciklusa zahtijeva poseban pristup u pogledu proizvoda, promocije, distribucije i strategije cijena. Krajnji cilj marketinške strategije je stvoriti proizvod koji se ističe među potrošačima i ispunjava njihove potrebe i želje (Vranešević i sur., 2021). Posljedično, implementacijom marketinške strategije poduzeće se izdvaja od konkurenata i ostvaruje konkurentsku prednost.

Marketinška strategija je proces tržišno orijentiranog strateškog planiranja, koji uključuje razvoj i održavanje veze između organizacijskih ciljeva, resursa, vještina i promjenjivih tržišnih prilika. Strateško planiranje ima za cilj dizajnirati i redizajnirati poslovanje tvrtke ili proizvode i usluge kako bi se postigla planirana dobit i rast. Pruža priliku svim relevantnim dionicima da ostvare dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu i da ih ostvare kroz osiguranje potrebnih resursa. Tvrtke mogu prilagoditi svoje strategije na temelju željenih ciljeva, omogućujući im da uspostave potrebne smjernice za postizanje svojih ciljeva (Vranešević i sur., 2021). Ostvarivanje profita nije samo u fokusu, jer bi tvrtke trebale težiti i zadovoljenju ostalih poslovnih segmenata. Marketinške strategije ključne su kako bi tvrtke napredovale i prilagodile se konkurentskom okruženju, zahtijevajući stalnu prilagodbu i predvidljivim i nepredvidivim promjenama. Koncept marketinške strategije nastao je kasnih 1980-ih kao moderan sustav upravljanja poduzećima, a aktualan je i danas.

Kotler, Keller i Martinović (2014) ističu da se mogu razlikovati dvije marketing strategije:

1. Kompanije upravljaju nizom strateških poslovnih jedinica, od kojih svaka ima svoj niz odgovornosti. U ovoj fazi se donose odluke o tome koje strateške poslovne jedinice

zadržati ili prodati, kao i hoće li se sredstva alocirati prema novim pothvatima ili postojećim operacijama.

2. Strateške poslovne jedinice predstavljaju organizacijsku razinu na kojoj se donose ključne odluke vezane uz tržišno natjecanje, ponudu proizvoda ciljnom tržištu te uspostavu i održavanje konkurentne prednosti.

Slika 2. Strategija marketinga



Izvor: (Renko, 2009: 76)

Na slici 2. prikazana je struktura, te faze plana marketinga, tj. sam proces planiranja, provođenja i kontrole.

3.2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije marketinga

Sveobuhvatni marketinški plan obuhvaća nekoliko ključnih komponenti, uključujući viziju, misiju, ciljeve, analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika, segmentaciju, pozicioniranje i marketinšku

strategiju (Buble i sur., 2005). Ovi elementi djeluju usklađeno u oblikovanju marketinške strategije, što će biti dodatno razjašnjeno u daljnjoj raspravi.

Početna faza za svaku tvrtku uključuje razvoj vizije i misije, koji omogućavaju organizaciji da postavi ciljeve i potom odabere odgovarajući marketinški pristup. Prema Lackoviću i Andriću (2007), viziju možemo opisati kao konceptualizirani prikaz budućnosti poduzeća, odnosno željenog stanja poslovanja. Ova vizija služi kao prikaz željene pozicije tvrtke unutar definiranog vremenskog okvira u budućnosti.

Meler (2005) tvrdi da je misija temeljna svrha poslovanja poduzeća. Dobro osmišljena izjava o misiji artikulira buduće poslovne ciljeve i ocrta aktivnosti koje tvrtka poduzima. Izjava o misiji predstavlja početni i vrlo značajan korak u formuliranju strateškog plana. Razvija se na temelju analize unutarnjih i vanjskih čimbenika, kako je istaknuo Renko (2009). Prema Buble i sur. (2005), misija utjelovljuje skup poruka koje se usredotočuju na razumijevanje karakteristika, želja i potreba kupaca, kao i tehnologija korištenih za ispunjavanje tih potreba i želja. U suštini, izjava o misiji sažima fokus i svrhu poslovanja. Može se formulirati na opći ili specifičan način, obuhvaćajući širok ili uski opseg. Međutim, široka izjava o misiji ne uspijeva naglasiti jedinstvene aspekte tvrtke koji su ključni za uspostavljanje konkurentske prednosti. Nasuprot tome, usko definirana izjava o misiji koncentrira se isključivo na specifične detalje tvrtke, zanemarujući druge značajne aspekte (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014). Jednom kada je izjava o misiji uspostavljena, ne bi trebala biti podložna čestim promjenama osim ako ne dođe do značajnih promjena u poslovanju tvrtke (Lachner, 2021). Česte izmjene izjave o misiji mogu rezultirati gubitkom fokusa i zbunjenošću među zaposlenicima i klijentima.

Ciljevi služe kao temelj za razvoj i izbor marketinške strategije (Lacković i Andrić, 2007). Ti su ciljevi uspostavljeni na razini poduzeća, entiteta i strateških poslovnih jedinica. Postoje dvije osnovne kategorije ciljeva: financijski i nefinancijski. Nadalje, ciljevi se mogu klasificirati kao opći ili specifični. Opći ciljevi su široke prirode i nemaju numeričke specifikacije, dok se specifični ciljevi mogu kvantificirati i ciljno je postići. Dostizanjem specifičnih ciljeva u konačnici se ostvaruju širi opći ciljevi (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014). Obično se ciljevi postavljaju za vremensko razdoblje od jedne godine, iako se u određenim slučajevima mogu proširiti i na dulje razdoblje (Marušić, 2006). Očito je da se ciljevi poduzeća često postavljaju na godišnjoj razini kako bi se prilagodili potencijalnim promjenama i neizvjesnostima u okruženju.

Prije razvoja i odabira marketinške strategije nužno je provesti sveobuhvatnu analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja, koja se obično naziva situacijska analiza. Prikupljanjem relevantnih informacija kroz ovu analizu, tvrtka može formulirati svoj budući smjer djelovanja, točnije svoju marketinšku strategiju (Lachner, 2021). Kako bi se osiguralo temeljito ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika, ključno je primijeniti odgovarajuću metodologiju. Analiza internog okruženja usredotočuje se na ispitivanje internog rada organizacije, uključujući poslovne odjele, proizvode, resurse, kupce i osoblje (Buble i sur., 2005). Interno okruženje sastoji se od varijabli na koje se može utjecati i koje je moguće kontrolirati. Pavičić, Gnjidić i Drašković (2014) tvrde da metode koje se koriste za analizu internog okruženja uključuju SWOT analizu, analizu životnog ciklusa proizvoda, BCG (Boston Consulting Group) matricu i GE/McKinsey matricu.

Ispitivanje vanjskog okruženja uključuje istraživanje čimbenika koji su izvan kontrole poduzeća, ali neizravno utječu na njegovo poslovanje. Poslovno okruženje obično karakterizira njegova varijabilnost, raznolikost i zamršenost (Buble i sur., 2005). Redovita procjena vanjskog okruženja tvrtke ključna je, osobito na tržištima koja se brzo mijenjaju. Kako navodi Renko (2009), analiza vanjskog okruženja pruža vrijedne informacije za prepoznavanje konkurentskih prednosti, prepoznavanje tržišnih prilika i prijetnji te odabir odgovarajuće marketinške strategije. Stoga se može zaključiti da analiza vanjskog okruženja ima veliku važnost u oblikovanju marketinške strategije i postizanju poslovnog uspjeha na tržištu.

3.3. Analize u marketingu

3.3.1. Analiza tržišta

Temeljita procjena ciljanog tržišta poduzeća i konkurentskog okruženja unutar određene industrije poznata je kao analiza tržišta. Ova procjena omogućuje tvrtki da predvidi potencijalni uspjeh predstavljanja svoje marke i proizvoda potrošačima na tržištu. Analiza tržišta obuhvaća kvantitativne podatke, kao što su stvarna veličina tržišta, potrošačke cijene, predviđanja prihoda, kao i kvalitativne podatke, uključujući potrošačke vrijednosti, preferencije i motivaciju za kupnju (Grbac, 2017). Općenito govoreći, male tvrtke obično same provode potrebna istraživanja za analizu tržišta. Veće tvrtke, s druge strane, često angažiraju institute za istraživanje tržišta da to rade umjesto njih. Analiza tržišta je proces procjene različitih čimbenika koji utječu na određeno tržište, kao što su industrijski trendovi, preferencije kupaca i ponašanje konkurenata. Uključuje

prikupljanje i analizu podataka kako bi se razumjela veličina tržišta, potencijal rasta, ciljana publika i konkurentsko okruženje. Analiza tržišta pomaže tvrtkama u donošenju informiranih odluka, prepoznavanju prilika i razvoju učinkovitih marketinških strategija (Bijakšić Martinović, Bevanda i Mrkić, 2014).

Analiza tržišta može se provesti različitim metodama prikupljanja podataka. Razlikuju se primarna i sekundarna istraživanja. Primarnim istraživanjem intervjuiraju se stručnjaci s ciljanog tržišta kako bi se prikupili novi podaci. Prednost ovoga je što je još uvijek u fokusu vlastita svrha istraživanja. Na taj način se mogu prikupiti podaci koji su potrebni za analizu tržišta (Kotler i Keller, 2008). Nasuprot tome, sekundarna istraživanja koriste postojeće zapise podataka iz prethodnih istraživanja. To se može prikupljati i interno i eksterno. Odlukom za sekundarno istraživanje može se uštedjeti vrijeme i novac jer se ne moraju provoditi skupi intervjui i evaluacija.

Istraživanje tržišta podrazumijeva sustavno istraživanje određenog tržišta jer se istraživanjem dobivaju informacije na temelju kojih se odabire odgovarajući marketinški instrument. Za razliku od istraživanja tržišta, analiza tržišta fokusira se na određeno tržište na određeni datum. Cilj analize tržišta je identificirati najvažnije karakteristike tržišta i utvrditi strukturu tržišta u određenom trenutku (Vranešević i sur., 2021).

3.3.2. Analiza konkurencije

Primarni cilj svake organizacije je pružiti kupcima superiornu i veću vrijednost u usporedbi s konkurentskim tvrtkama. Samo ocrtavanje ponude i njezino prilagođavanje kupcima nije dovoljno da odjel marketinga postigne ovaj cilj. Za odjel je imperativ osigurati stratešku prednost u odnosu na konkurente kroz nastojanja da unaprijedi tržišno pozicioniranje tvrtke. U početku tvrtka mora identificirati svoje konkurente na tržištu, razlikujući izravne konkurente (oni koji nude slične usluge) i neizravne konkurente (zamjenski pružatelji usluga) (Vranešević i sur., 2021). Konkurencija se može promatrati kroz dvije leće: industrijsku i tržišnu perspektivu. S industrijskog stajališta, konkurenti se promatraju kao subjekti koji proizvode identične proizvode ili usluge, dok se iz tržišne perspektive percipiraju kao subjekti koji ispunjavaju iste potrebe potrošača. Pri ocjenjivanju konkurencije bitno je da tvrtka premosti ove dvije dimenzije (Grbac, 2017).

Najbliži konkurenti poduzeća su oni koji imaju isti pristup. Na temelju ovog kriterija poduzeća se mogu razvrstati u strateške grupe. Za poduzeće je ključno identificirati svoju stratešku

grupu. Svaka strateška grupa ima različite karakteristike. Grupirajući se u strateške grupe, tvrtke mogu izvući značajne zaključke, kao što je razina poteškoća pri ulasku u određenu stratešku grupu. Konkurencija unutar strateške grupe je najintenzivnija, ali postoji i rivalstvo između različitih grupa, često zbog zajedničkih baza kupaca. Kako bi stekla konkurentsku prednost, bitno je da tvrtka prikupi sveobuhvatne informacije o svojim konkurentima, uključujući njihovu tehnologiju, marketinški miks i strategije određivanja cijena. Pomnim praćenjem tržišnih uvjeta, tvrtke mogu prilagoditi i modificirati svoje strategije u skladu s tim (Grbac, 2017).

U fazi utvrđivanja ciljeva konkurenata, poduzeće ulazi u proces otkrivanja ciljeva koje konkurenti žele postići. Oni pomno ispituju i procjenjuju ciljeve kojima teže njihovi suparnici. U tom nastojanju svoju analizu temelje na specifičnim pretpostavkama. Početna pretpostavka je da su konkurenti vođeni željom da maksimiziraju svoj profit, dok druga pretpostavka tvrdi da svaki konkurent nastoji postići kombinaciju različitih ciljeva (Kotler i Keller, 2008). Za poduzeće je od iznimne važnosti razumjeti kriterije koje koriste konkurenti za procjenu i utvrđivanje svojih ciljeva. Ovo razumijevanje omogućuje tvrtki prikupljanje opsežnih informacija o budućim planovima svojih konkurenata.

Za točnu procjenu snaga i slabosti konkurenata, ključno je da tvrtka prikupi sveobuhvatne informacije o njihovom poslovanju, uključujući podatke o tržišnom udjelu, prihodima i prodaji. Ove informacije primarno dobivamo iz vanjskog okruženja i osobnih iskustava (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2004). Kako bi prikupile što više informacija, tvrtke često provode ankete s kupcima, dobavljačima i distributerima. Nakon što se informacije prikupe, tvrtke moraju analizirati vrijednost koju pružaju kupcima kako bi identificirale vlastite snage i slabosti (Meler, 2005). Također je važno razumjeti percepciju kupaca o brendu i pojedinim tvrtkama. Na temelju rezultata analize tvrtka može odrediti koje će konkurente ciljati, a koje izbjegavati. Pri analizi mikrookruženja bitno je da tvrtka podjednako prati sva tri segmenta, a posebno konkurenciju i kupce. Kontinuirano praćenje promjena u mikrookruženju potrebno je kako bi tvrtka osmislila najučinkovitiju strategiju svog budućeg razvoja.

3.3.3. SWOT I PEST analiza

SWOT je akronim za *Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats*, što u prijevodu znači analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća. Ova metoda se pripisuje Albertu Humphreyu

koji je vodio istraživački projekt na Sveučilištu Stanford 1960-ih i 1970-ih koristeći podatke vodećih tvrtki uključenih u procese dugoročnog planiranja (Kotler, 1999).

SWOT analiza je alat za planiranje koji se koristi za razumijevanje ključnih čimbenika snaga, slabosti, prilika i prijetnji uključenih u projekt ili organizaciju. Uključuje navođenje cilja organizacije ili projekta i identificiranje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji podupiru ili ne pogoduju postizanju tog cilja (Certo i Certo, 2008). Snage SWOT-a odnose se na interne strategije koje daju pozitivne rezultate. Analiza ovih aspekata omogućuje tvrtki da shvati što učinkovito funkcionira. Ovo se znanje može iskoristiti za implementaciju provjerenih tehnika ili kapitaliziranje prednosti u područjima koja zahtijevaju pojačanje, poput poboljšanja izvedbe tima. Nasuprot tome, slabosti SWOT-a obuhvaćaju unutarnje strategije koje ne uspijevaju. Davanje prioriteta procjeni snaga u odnosu na slabosti uspostavlja mjerilo za postignuća i neuspjehe. Precizno uočavanje unutarnjih slabosti služi kao temelj za unapređenje tih nastojanja (Vranešević i sur., 2021).

Mogućnosti u SWOT-u proizlaze iz unutarnjih snaga i slabosti tvrtke, kao i vanjskih nastojanja koja mogu poboljšati njezin konkurentski položaj. Te prilike mogu uključivati rješavanje slabosti koje tvrtka namjerava ispraviti ili identificiranje područja koja su zanemarena u početnim fazama analize. S druge strane, prijetnje u SWOT-u odnose se na vanjske čimbenike koji imaju potencijal stvoriti izazove. Za razliku od slabosti, prijetnje su izvan utjecaja tvrtke i mogu obuhvatiti širok raspon pitanja, poput svjetske pandemije ili promjena u konkurentskom okruženju (Vranešević i sur., 2021).

SWOT se često koristi kao dio strateškog procesa ili procesa planiranja, ali se može primijeniti za pomoć u razumijevanju organizacije ili situacije, kao i za donošenje odluka za mnoge različite scenarije. Međutim, iako se elementi mogu činiti varljivo jednostavnima i lakima za primjenu, iskustvo pokazuje da izvođenje SWOT analize koja je i učinkovita i smisljena zahtijeva vrijeme i značajna sredstva (Ozretić Došen, 2002). Odlučivanje koje su snage i slabosti organizacije, kao i procjena utjecaja i vjerojatnosti prilika i prijetnji, mnogo je složenije nego što se na prvi pogled čini. Zahtijeva timski rad i ne može ga učinkovito obaviti samo jedna osoba. Nadalje, inherentni rizik donošenja pogrešnih pretpostavki pri procjeni SWOT elemenata može uzrokovati da viši menadžment odugovlači pri odlučivanju između različitih strateških alternativa, što često rezultira neželjenim kašnjenjima (Kotler, i sur., 2006).

PEST analiza metodologija je projektnog predviđanja za poslovne stručnjake i stratege. PEST promatra vanjske čimbenike poput političkih, ekonomskih, socio-kulturnih i tehnoloških promjena koje bi mogle utjecati na poslovni učinak i prihod. Svrha PEST analize je dati menadžerskom timu tvrtke bolje razumijevanje tržišta na kojem trenutno posluju i kako se mogu pripremiti za potencijalne promjene, kao što su regulatorne promjene (Kotler, i sur., 2006). Koji je taj zajednički cilj za sve tvrtke, bez obzira na industriju kojoj pripadaju ili proizvod koji prodaju? Obično se radi o profitabilnosti, vodstvu u konkurenciji ili sličnim ciljevima. Ti se ciljevi razlikuju od tvrtke do tvrtke. Međutim, tvrtke zahtijevaju konačnu ideju o svom ciljnom tržištu i njegovim preferencijama prije postavljanja pravih ciljeva. PEST analiza pomaže usredotočiti se na razvoj sveobuhvatnog marketinškog plana analizom kritičnih vanjskih elemenata (Certo i Certo, 2008).

3.3.4. Benchmarking

Benchmarking je čin ocjenjivanja proizvoda, usluga i postupaka u usporedbi s onima tvrtki koje su prepoznate kao najbolje u određenim područjima trgovine. Ova praksa nudi vrijedne perspektive koje omogućuju tvrtki da ocijeni svoju izvedbu u odnosu na usporedive subjekte, bez obzira na razlike u fokusu industrije ili ciljnom tržištu. Benchmarking također može pomoći organizacijama da identificiraju područja, sustave ili procese za poboljšanja, bilo inkrementalna (kontinuirana) poboljšanja ili dramatična poboljšanja (reinženjering poslovnih procesa) (Kotler i Armstrong, 2006).

Benchmarking je klasificiran u dvije različite kategorije: tehnički i konkurentski. Tehnički benchmarking provodi dizajnersko osoblje kako bi odredili mogućnosti proizvoda ili usluga, posebno u usporedbi s proizvodima ili uslugama vodećih konkurenata (Renko, 2009). Konkurentski benchmarking uspoređuje koliko dobro (ili loše) organizacija radi s obzirom na vodeću konkurenciju, posebno s obzirom na kritično važne atribute, funkcije ili vrijednosti povezane s proizvodima ili uslugama organizacije. Na primjer, na ljestvici od jedan do četiri, gdje je četiri najbolje, kako kupci rangiraju proizvode ili usluge organizacije u usporedbi s onima vodeće konkurencije? Ako ne možete dobiti čvrste podatke, marketinški naponi mogu biti pogrešno usmjereni, a dizajnerski naponi pogrešno usmjereni (Vranešević i sur., 2021).

4. FUNKCIJSKA STRATEGIJA MARKETINGA

4.1. Pojam funkcijske strategije marketinga

Funkcijska strategija je oličenje praktičnosti i primjene među svim strategijama. Obuhvaća strategije za temeljne funkcije kao što su financije, marketing, proizvodnja, ljudski resursi i razvoj. Kao funkcijska strategija, marketinška strategija usvaja dugoročnu perspektivu prema marketinškim aktivnostima, usklađujući tržišne prilike sa sveobuhvatnom misijom i strategijama više hijerarhijske razine. Imperativ je da marketinška strategija bude sinkronizirana s drugim funkcijskim strategijama kako bi se osigurala bespriječna koordinacija (Lozić, 2012).

Temeljno istraživanje funkcionalne strategije vrti se oko sredstava za jačanje i poboljšanje izvršenja poslovne strategije. Funkcionalna strategija osmišljena je za povećanje kapaciteta svake organizacijske poslovne funkcije za stvaranje dodane vrijednosti i ostvarivanje poslovne strategije i ciljeva. Koncentrira se na ključna područja poput istraživanja i razvoja, proizvodnje, marketinga, financija i drugih (Lozić, 2012). Istovremenim korištenjem sve tri vrste strategija, uspostavlja se stratificirana struktura strategija na organizacijskim razinama, pri čemu funkcionalne strategije jačaju poslovne strategije, a poslovne strategije jačaju korporativnu strategiju na način koji se međusobno podupire.

Funkcijska strategija je skup specifičnih, fokusiranih radnji i planova koje svaki odjel ili funkcija unutar tvrtke razvija i provodi kako bi podržao cjelokupnu poslovnu strategiju i ciljeve. Razlikuje se od korporativne strategije, koja definira cjelokupni smjer i opseg tvrtke, i strategije na poslovnoj razini, koja određuje kako se tvrtka natječe na odabranim tržištima. Funkcijska strategija više se bavi time kako svaka funkcija obavlja svoje zadatke i aktivnosti kako bi doprinijela uspjehu tvrtke (Vranešević i sur., 2021).

Funkcijska strategija je važna jer pomaže uskladiti radnje i ciljeve svake funkcije s općim poslovnim ciljevima. Osigurava da svaka funkcija radi prema istoj viziji i misiji te da su međusobno usklađene i integrirane. Financije i računovodstvo su funkcije koje upravljaju financijskim resursima i transakcijama poduzeća. Odgovorne su za planiranje, organiziranje, kontrolu i izvještavanje o financijskim aktivnostima i uspješnosti poduzeća. Financije i računovodstvo podržavaju poslovne ciljeve pružajući točne i pravovremene financijske informacije, analize i

savjete menadžmentu i drugim dionicima. Također, pomažu tvrtki u postizanju financijskih ciljeva, kao što su profitabilnost, rast i stabilnost. Funkcijske strategije financija i računovodstva ključne su za upravljanje financijskim zdravljem poduzeća i osiguravanje usklađenosti s financijskim propisima (Buble, 2005). Funkcijska strategija marketinga i prodaje je plan koji usklađuje aktivnosti odjela marketinga i prodaje s općim poslovnim ciljevima. Pomaže u definiranju ciljnog tržišta, ponude vrijednosti, marketinškog miksa i procesa prodaje za proizvod ili uslugu. Također pomaže u mjerenju i poboljšanju izvedbe marketinških i prodajnih funkcija korištenjem metrike i mehanizama povratnih informacija.

Funkcijske strategije marketinga i prodaje ključne su za poticanje rasta poslovanja, prepoznatljivosti robne marke i angažmana kupaca (Certo i Certo, 2008). Coca-Colina globalna strategija brendiranja: Coca-Colina marketinška strategija najbolji je primjer uspješnog globalnog brendiranja. Tvrtka je stvorila univerzalno prepoznatljiv brend kroz dosljedno slanje poruka, legendarne reklamne kampanje i strateška sponzorstva. Sposobnost Coca-Cole da prilagodi svoj marketing lokalnim kulturama uz zadržavanje dosljednog globalnog imidža robne marke pokazuje vrlo učinkovitu međunarodnu marketinšku strategiju (Vranešević i sur., 2021).

Ukratko, funkcijska strategija igra ključnu ulogu u premošćivanju jaza između sveobuhvatnih ciljeva poduzeća i svakodnevnog poslovanja njegovih različitih odjela. Radi se o usklađivanju jedinstvenih snaga i sposobnosti svake funkcije sa širom vizijom, misijom i vrijednostima organizacije. Ovo usklađivanje ključno je u pokretanju stvaranja vrijednosti i osiguravanju konkurentske prednosti u današnjem brzom i višestrukome tržišnom krajoliku. Pažljivo planiranje, izvođenje i stalna procjena funkcijskih strategija su imperativ za svaki posao koji teži napredovanju. Vješto upravljajući ovim strategijama, tvrtka ispunjava svoje trenutne ciljeve i postavlja pozornicu za održivi rast i iznimnu izvedbu u korporativnom svijetu koji se neprestano razvija.

4.2. Važnost funkcijske strategije marketinga

Funkcijska strategija često ima za cilj poboljšati učinkovitost poslovanja poduzeća unutar odjela. Unutar ovih odjela zaposlenici se često pozivaju na svoju marketinšku strategiju, strategiju ljudskih resursa ili strategiju inovacija. Kada svi funkcijski odjeli tvrtke rade zajedno u istom smjeru, oni u konačnici postižu poslovno i korporativno zadovoljstvo. Dakle, cilj funkcijske

strategije je uskladiti te strategije što je više moguće s poslovnom strategijom (Vranešević i sur., 2021).

Ako poslovna strategija ponudi nove proizvode kupcima, odjel marketinga trebao bi osmisliti učinkovite marketinške kampanje usmjerene na inovatore i prve korisnike putem pravih kanala. Funkcijske strategije su operativna razina strategija. Odluke donesene na ovoj razini nazivaju se taktičkim odlukama. Stoga su te odluke vrlo operativne prirode i stoga zapravo nisu dio strategije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2004). Kao posljedica toga, bolje ih je zvati taktikama umjesto strategijama. Ipak, glavna svrha funkcijske strategije je omogućiti strategiju poduzeća, a ne postići funkcionalnu izvrsnost.

Makro trendovi, kao što su globalizacija, digitalizacija, automatizacija, outsourcing, povećana konkurencija i poboljšanje procesa povećali su očekivanja za povećanje učinkovitosti. Sukladno tome, poslovne funkcije su često prve koje trpe zbog nekoherentnih korporativnih i poslovnih strategija. Nadalje, u većini tvrtki svaka poslovna funkcija ima višestruke, konkurentne prioritete. Kao rezultat toga, funkcijska strategija postaje sve važnija i relevantnija. Kako potreba za fokusom raste, funkcijske strategije pomažu njihovoj organizaciji da postane koherentna i prikladna za svrhu (Certo i Certo, 2008). Funkcijske strategije pomažu povećati fokus samo na one portfelje aktivnosti koji dodaju vrijednost i koji su strateški važni za tvrtku. Stoga, funkcijska strategija također pomaže u pokretanju prepoznatljive vrijednosne ponude tvrtke. U konačnici, funkcijska strategija također pomaže u oblikovanju strategije poduzeća (Renko, 2009).

Budući da je strategija na funkcionalnoj razini tako specifična, obično ju je teže postaviti nego korporativne i poslovne strategije. No, izdvajanje vremena za izradu djelotvornih strategija svakog odjela može pomoći u usklađivanju ciljeva od vrha organizacije pa sve do pojedinačnih zaposlenika. To će pomoći menadžerima u organizaciji da bolje razumiju kako njihovi odjeli i zaposlenici utječu na poslovne i korporativne strategije (Renko, 2009). Kada se svi ti dijelovi uklope u postizanje jedinstvenog cilja, uspjeh je neizbježan. Najbolji funkcijski planovi identificiraju odabrane inicijative koje će potaknuti ambicije organizacije i angažirati kapacitete (vrijeme, proračun, talent i tehnologiju) potrebne za uspješno izvršenje.

4.3. Uloga funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća

U području poslovne strategije, naglasak često gravitira sveobuhvatnim korporativnim strategijama i strategijama na poslovnoj razini. Međutim, granularni aspekti strategije, koji se odnose na pojedinačne odjele ili funkcije unutar organizacije, imaju značajan utjecaj na konkurentsku prednost tvrtke. Ove funkcijske strategije ključne su u poboljšanju operativne učinkovitosti, pokretanju inovacija i poticanju osjetljive organizacijske strukture koja se može prilagoditi tržišnim fluktuacijama i zahtjevima potrošača (Renko, 2009).

Operativna učinkovitost: U svojoj srži, funkcijska strategija služi za usmjeravanje operacija unutar određenih odjela. Na primjer, u proizvodnji, implementacija tehnika vitke proizvodnje može značajno smanjiti otpad i poboljšati kvalitetu proizvoda, čime se smanjuju troškovi i poboljšava zadovoljstvo kupaca. Toyotin čuveni 'Toyotin proizvodni sustav' dokaz je kako operativna učinkovitost može postati ogromna konkurentska prednost. **Inovacija i prilagodljivost:** Funkcijske strategije također igraju ključnu ulogu u njegovanju inovacija. Strategije istraživanja i razvoja koje su usmjerene na kontinuirano poboljšanje i tehnološki napredak mogu dovesti do stvaranja vrhunskih proizvoda ili usluga. Predanost Apple Inc. stalnim inovacijama ne samo da ga je izdvojila od konkurencije, već je stvorila i bazu lojalnih kupaca koji očekuju svako novo izdanje (Grbac, 2017).

Zadovoljstvo kupaca i lojalnost brendu: Marketinške strategije na funkcionalnoj razini dizajnirane su da razumiju i zadovolje potrebe kupaca bolje od konkurencije. Prilagođavanjem proizvoda i usluga određenim tržišnim segmentima, tvrtke mogu stvoriti jedinstvenu vrijednosnu ponudu. Amazonov pristup usmjeren na kupca, koji uključuje personalizirane preporuke i besprijekornu politiku povrata, ključan je za njegov uspjeh u e-trgovini. **Razvoj ljudskih potencijala:** Strategije povezane s ljudskim resursima ključne su za održavanje motivirane i kvalificirane radne snage (Lozić, 2012). Googleov pristup zadovoljstvu zaposlenika, kroz ponudu kreativnog radnog okruženja i opsežnih pogodnosti, rezultirao je visokim razinama inovativnosti i produktivnosti. **Financijsko upravljanje:** Učinkovite financijske strategije osiguravaju da tvrtka donosi mudre odluke o ulaganju i održava zdravu bilancu. Na primjer, Microsoftove strateške akvizicije i ulaganja u računalstvo u oblaku značajno su ojačala njegovu tržišnu poziciju u odnosu na konkurente (Lozić, 2012).

U području poslovne uspješnosti, suptilnosti funkcijske strategije igraju ključnu ulogu u oblikovanju operativne učinkovitosti. Ovaj zamršeni odnos često je zasjenjen širim strateškim raspravama, a ipak je pedantna izrada funkcijskih taktika ono što poduzeće tjera prema postizanju njegovih sveobuhvatnih ciljeva. Usklađivanjem specifičnih strategija različitih odjela bilo da se radi o marketingu, financijama, ljudskim resursima ili proizvodnji s temeljnim ciljevima tvrtke, organizacija može stvoriti skladnu sinergiju koja ne samo da poboljšava njezino tržišno pozicioniranje, već i usmjerava njezine interne procese (Certo i Certo, 2008).

4.4. Prednosti funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća

Najbolji dio funkcijske strategije je to što radi unutar odjela i stvara plan koji svi mogu slijediti. Također je poznata pod mnogim drugim nazivima kao što su inovacija, kreativnost, marketing, strategija ljudskih resursa itd. iz razloga što svi odjeli rade zajedno za jedan jedini cilj. To je ultimativni plan za poslovni ili korporativni sektor, čak i za vladine tvrtke (Certo i Certo, 2008). Ako je trenutni cilj tvrtke ponuditi klijentima nove proizvode, tada će svaki odjel pomoći. Odjel marketinga odgovoran je za pronalaženje pravog medija za oglašavanje. Odjel dizajna radi na ambalaži, logotipu i kompletima za brendiranje. Odjel financija može dodijeliti sredstva i tako će svaki odjel pomoći. Ova inovativna strategija okuplja sve kako bi stvorili učinkovit sustav koji djeluje na korporativnoj razini. Još jedna poznata stvar kod funkcionalnog marketinga je da postoje vrlo iznenadne odluke. Ne možete puno obraditi jer je to učinkovit sustav pa ponekad morate brzo donositi odluke. No, te se odluke nazivaju taktikama koje pomažu ostvariti strategiju (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2004). Prednosti funkcijske strategije su (Renko, 2009):

1. Svaki odjel daje jednaku energiju kako bi ispunio željeni cilj tvrtke.
2. Unutar zadanog vremenskog okvira i resursa, tvrtke mogu ostvariti više prihoda i povećati produktivnost.
3. Postoji koordinacija u cijelom sustavu što znači da postoji veća šansa da se ciljevi dovrše na vrijeme.
4. Veliko povećanje učinkovitosti upravljanja.
5. Svaka funkcija ima jednaku težinu napora na temelju prioriteta tvrtke.
6. Grupiranje zaposlenika kroz specijalizaciju može povećati kompetenciju.

7. Dok upotpunjuje važnost savršene marketinške strategije, funkcijski marketing prolazi kroz segmentaciju. Temelji se na različitim aktivnostima koje su dio svakog poslovanja. To su ključne točke poslovanja koje zahtijevaju ozbiljan fokus, a funkcijska strategija igra glavnu ulogu u njihovom uspjehu.
8. Prvo, funkcije prodaje i kupnje koje su glavne ključne točke poslovnih prihoda i proizvodnje.
9. Sljedeće su fizičke funkcije tvrtke. To uključuje obradu, transport i skladištenje.
10. To su funkcije olakšavanja koje uključuju financiranje, snošenje rizika i tržišnu obavještajnu funkciju.

Funkcijska strategija uključuje stvaranje praktičnih strategija koje pokreću rezultate umjesto fokusiranja isključivo na emocionalnu privlačnost. Stavljanje fokusa na marketinške inicijative i specifične ciljeve omogućuje stvaranje kampanja koje učinkovito promoviraju poslovanje i postižu rezultate.

5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA OPĆEG MIJENJA O ULOZI I VAŽNOSTI FUNKCIJSKE STRATEGIJE MARKETINGA U RAZVOJU PODUZEĆA

U nastavku poglavlja predstavlja se najvažniji dio izlaganja jer nastoji se na temelju empirijskog istraživanja potvrditi postavljenu znanstvenu hipotezu, koja glasi: Zaposlenici marketinških agencija MPG i Envy funkcijsku strategiju marketinga smatraju važnom u razvoju poduzeća. Svi prikupljeni podaci, interpretiraju se i komentiraju. Izlaže se: 1) *Metodologija istraživanja*, 2) *Interpretacija rezultata istraživanja*, te 3) *Prijedlog osnaživanja etičnog i društveno odgovornog poslovanja u kompaniji*.

5.1. Metodologija istraživanja

Dio teze posvećen analizi i eksperimentiranju naveden je u ovom poglavlju, a obuhvaća sljedeće komponente: 1) istraživačke metodologije i izvore podataka, 2) formuliranje istraživačkih upita i ciljeva, 3) određivanje opsega istraživanja, 4) identifikaciju uzorak istraživanja, 5) izbor mjernih alata, 6) primjena tehnika statističke analize i 7) procjena valjanosti i pouzdanosti istraživanja.

5.1.1. Vrste istraživanja i podataka

Diplomski rad ima karakter teorijskog i empirijskog istraživanja. U prethodnim poglavljima teorijski je se osvrnulo na pojam i važnost marketinga, marketinške strategije i funkcijsku strategiju, dok se u nastavku empirijskim istraživanjem zadovoljstva marketinških agencija MPG i Envy o ulozi i važnosti funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća.

Empirijsko istraživanje je provedeno jednokratno na uzorku zaposlenika marketinšk agencija MPG i Envy. Istraživanje provedeno za razvoj ove teze je primijenjene prirode, što označava njegov znanstveni pristup u stjecanju novih spoznaja. Štoviše, usmjeren je na rješavanje praktičnog pitanja, posebno analizirajući percepciju zaposlenika u marketinškim agencijama MPG i Envy u pogledu značaja funkcionalne marketinške strategije za rast tvrtke.

Podaci prikupljeni su kako bi se provjerile postavljene hipoteze, te da bi se razjasnio problem provedenog empirijskog istraživanja. Svi podaci prikupljeni su od strane istraživača i to

metodom ispitivanja, zbog čega je oblikovan anketni upitnik koji je svim ispitanicima na popunjavanje dostavljen u elektroničkom obliku.

5.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je ispitati stavove zaposlenika marketinških agencija o ulozi i važnosti funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća. Anketa je bila u potpunosti anonimna i namijenjena je isključivo za potrebe navedenog istraživanja.

Postavljena su dva istraživačka pitanja:

1. Koliko su zaposlenici marketinških agencija upoznati s funkcijskom strategijom marketinga?
2. Smatraju li zaposlenici marketinških agencija funkcijsku strategiju važnom u razvoju poduzeća?

5.1.3. Područje istraživanja

Istraživanje je provedeno u marketinškim agencijama MPG i Envy.

5.1.4. Ciljani uzorak istraživanja

Osnovnu populaciju prilikom ispunjavanja anketnog istraživanja čine zaposlenici marketinških agencija MPG i Envy. Kako bi se ostvarili ciljevi empirijskog istraživanja, osmišljen je anketni upitnik koji je distribuiran putem elektroničke pošte, i to u razdoblju od 15. travnja do 15. svibnja 2024. godine. Prikupljanje primarnih podataka vršilo se na uzorku od 61 zaposlenika ranije spomenutih agencija.

5.1.5. Mjerni instrumenti

Primarni podaci korišteni u ovom diplomskom radu prikupljeni su anketnim upitnikom.

Anketni upitnik sastojao se od dva dijela. Prvim dijelom nastojalo se utvrditi demografske značajke ispitanika, dok se u drugom dijelu ispituju stavovi zaposlenika o važnosti funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća.

5.1.6. Metode statističke analize

Google Forms korišten je za obradu svih prikupljenih podataka. Svako pitanje je oblikovano kako bi odgovaralo ciljevima istraživanja. U analizi podataka korištene su tehnike deskriptivne statističke analize, uključujući korelacijsku analizu. Uzorak koji je sudjelovao u popunjavanju ankete dodatno je objašnjen deskriptivnom statističkom analizom.

5.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja

Očito je da svaka vrsta znanstvenog istraživanja mora biti pouzdana. Istraživanje je provedeno za ovu tezu korištenjem pouzdanosti prikupljenih informacija. Stupanj točnosti, odnosno preciznosti, mjerenja naznačen je valjanošću istraživanja. Ako je sadržaj instrumenta izveden iz nalaza prethodnih studija ili ako je sastavljen korištenjem literature kao temelja, tada je točan.

Pouzdanost se odnosi na dosljednost mjerenja ili stupanj do kojeg mjerni uređaj daje dosljedne rezultate svaki put kada se ponovno izvrši mjerenje. Sva anketna pitanja imala su dobro definirane odgovore. U pokušaju pružanja sveobuhvatnijeg objašnjenja, odgovori na pitanja doveli su do stvaranja dodatnih upita kako bi se pružila jasna, sveobuhvatna slika problema.

5.2. Interpretacija rezultata istraživanja

U nastavku slijede prikazi svih povratnih informacija dobivenih na temelju provedenog anketnog istraživanja, i to tabelarno, slikovnim prikazom, uz pojašnjenja.

Tablica 1. Demografska struktura ispitanika

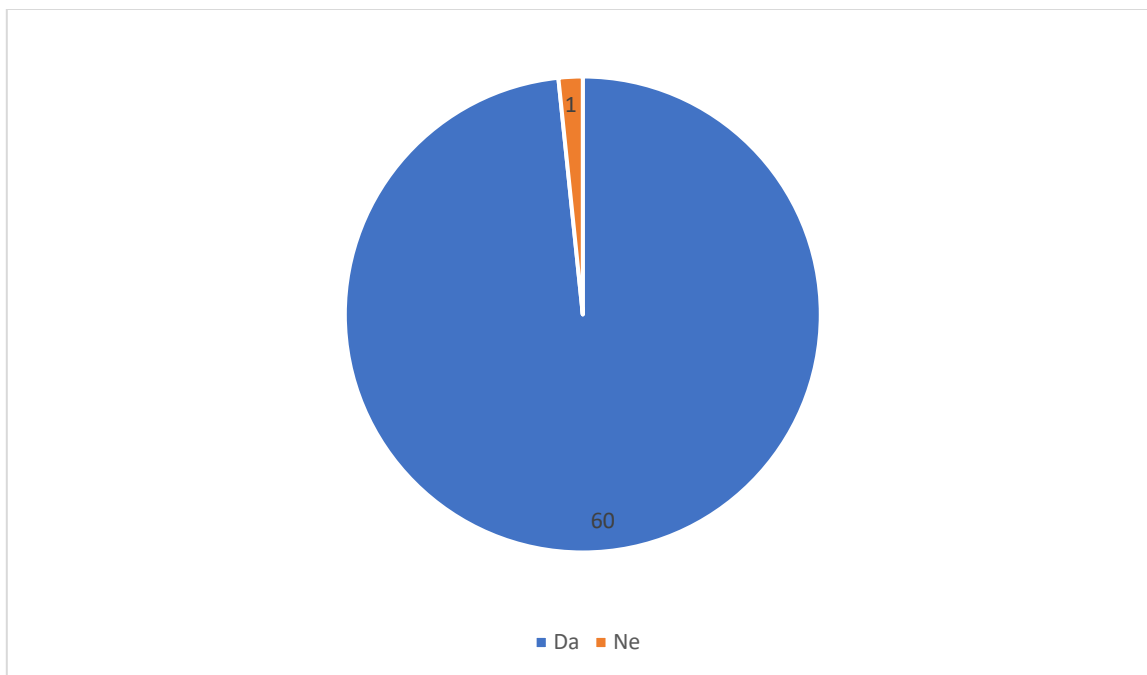
		Ukupni uzorak	
		N	%
Svi ispitanici		61	100%
Spol	Muškarci	25	41
	Žene	36	59
Dob	18-25 godina	14	23
	26-30 godina	24	39.4
	31-40 godina	20	32.7
	41-50 godina	3	4.9
	51-više godina	0	0
Stupanj obrazovanja?	Osnovna škola	0	0
	Srednja škola	4	6.6
	Viša stručna sprema (VŠS)	36	59
	Visoka stručna sprema (VSS)	21	34.3
	Doktorat	0	0
Stož u organizaciji?	do 2 godine	28	45.9
	od 2 do 5 godina	14	23
	od 6 do 10 godina	12	19.7
	od 11 do 20 godina	2	3.3
	više od 21 godinu	5	8.2

Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Od ukupnog ispitanog uzorka zaposlenika (n=61), najviše njih je ženskog spola (36; 59%), dok je 25 ispitanika (41%) muškog spola. Najviše zaposlenika, njih 24 (39.4%) pripada dobnoj skupini 26-30 godina, a potom slijedi 20 zaposlenika (32.8%) koji pripadaju skupini 34-40 godina. Najviše njih ima završenu višu stručnu sprema (36; 59%), te najviše zaposlenika, njih 28 (45.9%) u agenciji radi do dvije godina.

Nakon utvrđivanja demografske strukture uzorka, slijedi prikaz rezultata anketnih pitanja o problematici koja se ovim radom istraživala.

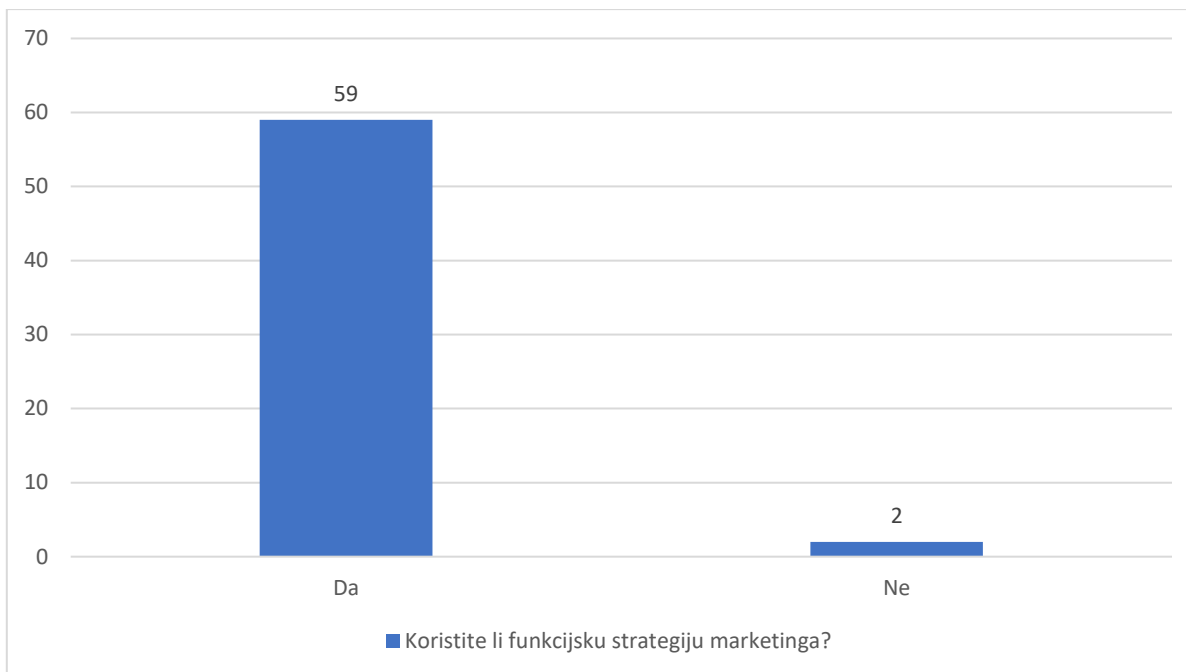
Grafikon 1. Važnost dobre marketinške strategije za privlačenje potrošača



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Sa grafikona 1. vidljivo je kako skoro svi zaposlenici, točnije njih 60 (98.4%) smatra da svako poduzeće mora imati dobru marketinšku strategiju da bi se privukli potrošači, dok je samo jedan (1.6%) zaposlenik imao suprotno mišljenje.

Grafikon 2. Korištenje funkcijske strategije marketinga



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Skoro svi zaposlenici, točnije njih 59 (96.7%) navelo je kako koriste funkcijsku strategiju marketinga, dok su 2 ispitanika (3.3%) navela da ne koriste.

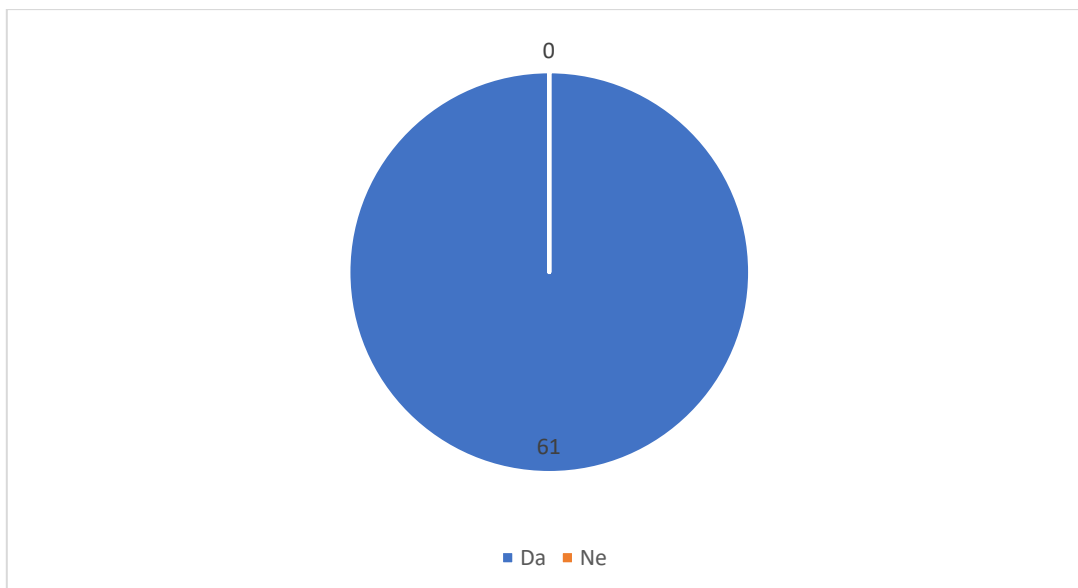
Grafikon 3. Strategije marketinga koje poduzeće koristi



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Na temelju analize odgovora zaposlenika, vidljivo je da je većina, točnije 24 osobe (39,3%), izjavila da koristi oglašavanje na društvenim mrežama. S druge strane, 10 zaposlenika (16,4%) navelo je korištenje strategije diferencijacije, dok je 9 zaposlenika (14,8%) navelo korištenje diverzifikacije. Nadalje, 8 zaposlenika (13,1%) izjavilo je da provodi funkcionalnu strategiju, 5 zaposlenika (8,2%) spomenulo je brendiranje i PR, 3 zaposlenika (4,9%) izjavilo je da koristi strategiju segmentacije, a 2 zaposlenika (3,3%) izjavilo je da se angažiraju u sadržajnom marketingu.

Grafikon 2. Funkcijska strategija marketinga kao sredstvo ostvarivanja marketinških ciljeva



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Svi ispitanici (61; 100%) smatraju da funkcijska strategija marketinga predstavlja sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva.

U nastavku su prikazani odgovori zaposlenika na postavljene tvrdnje o ulozi i važnosti funkcijske strategije marketinga, na koje su iznijeli stupanj svog slaganja ocjenama od 1-5:

1-Uopće se ne slažem

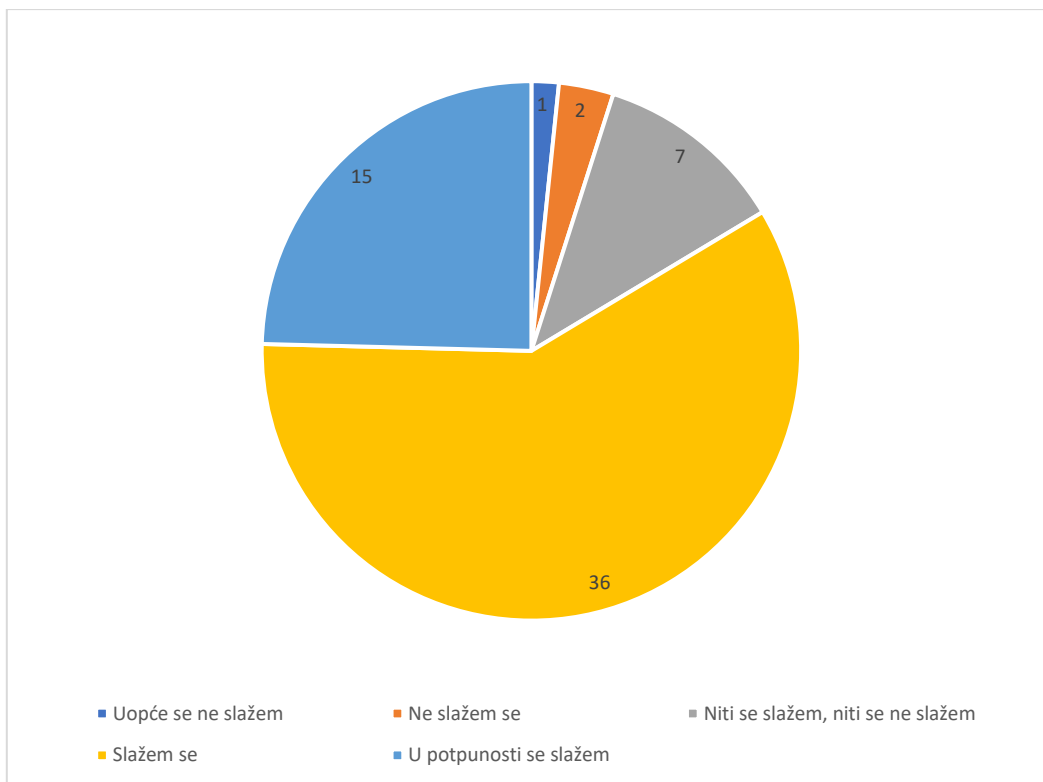
2-Ne slažem se

3-Niti se slažem, niti se ne slažem

4-Slažem se

5-U potpunosti se slažem

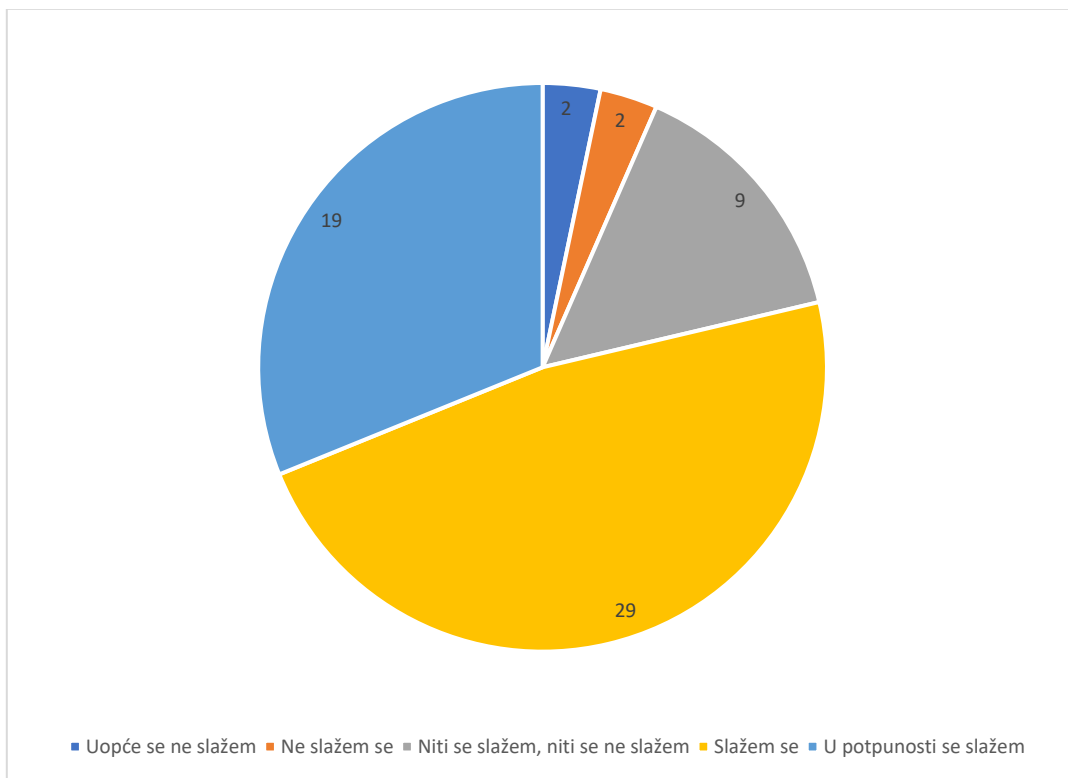
Grafikon 3. Važnost marketinških strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti i dobrog poslovanja



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Prema istraživanju, većina zaposlenika (59%) slaže se da je upravljanje marketingom, kroz razvoj marketinških strategija i planova, ključno za uspjeh poduzeća i stjecanje konkurentske prednosti. Manji postotak zaposlenika (24,6%) u potpunosti se slaže s ovim mišljenjem, dok se manjina (11,5%) niti slaže niti ne slaže. S druge strane, vrlo mali postotak (3,3%) je izrazio svoje neslaganje s važnošću marketing menadžmenta, a još manji postotak (1,6%) se uopće ne slaže s tim mišljenjem.

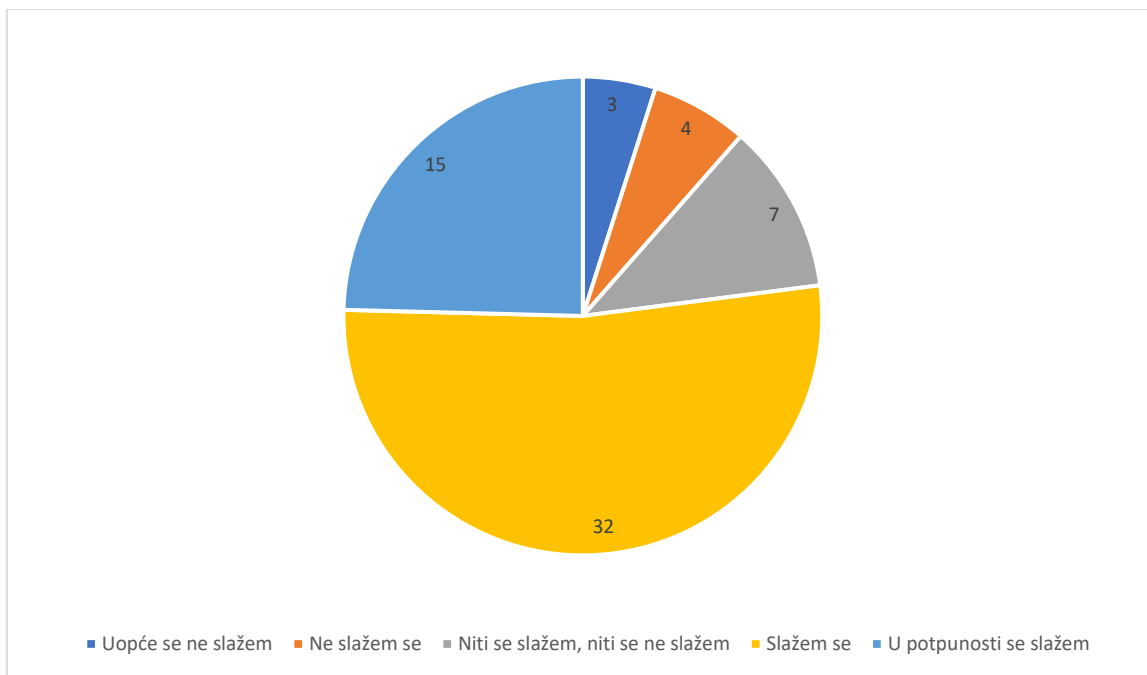
Grafikon 4. Marketinška strategija kao osnova ostvarivanja ciljeva, resursa i interakcije poduzeća



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Prema rezultatima ankete, većina zaposlenika, točnije 29 osoba (47,5%), izražava svoje slaganje s idejom da marketinška strategija služi kao ključni okvir za sadašnje i buduće ciljeve tvrtke, resurse i interakcije s različitim elementima tržišta. Nadalje, 19 zaposlenika (31,1%) u potpunosti se slaže s ovom perspektivom, dok 9 zaposlenika (14,8%) ostaje neutralno po tom pitanju. S druge strane, 2 zaposlenika (3,3%) smatraju da marketinška strategija nije temeljni okvir za poslovanje tvrtke, a dodatna 2 zaposlenika (3,3%) uopće se ne slažu sa stavom tima.

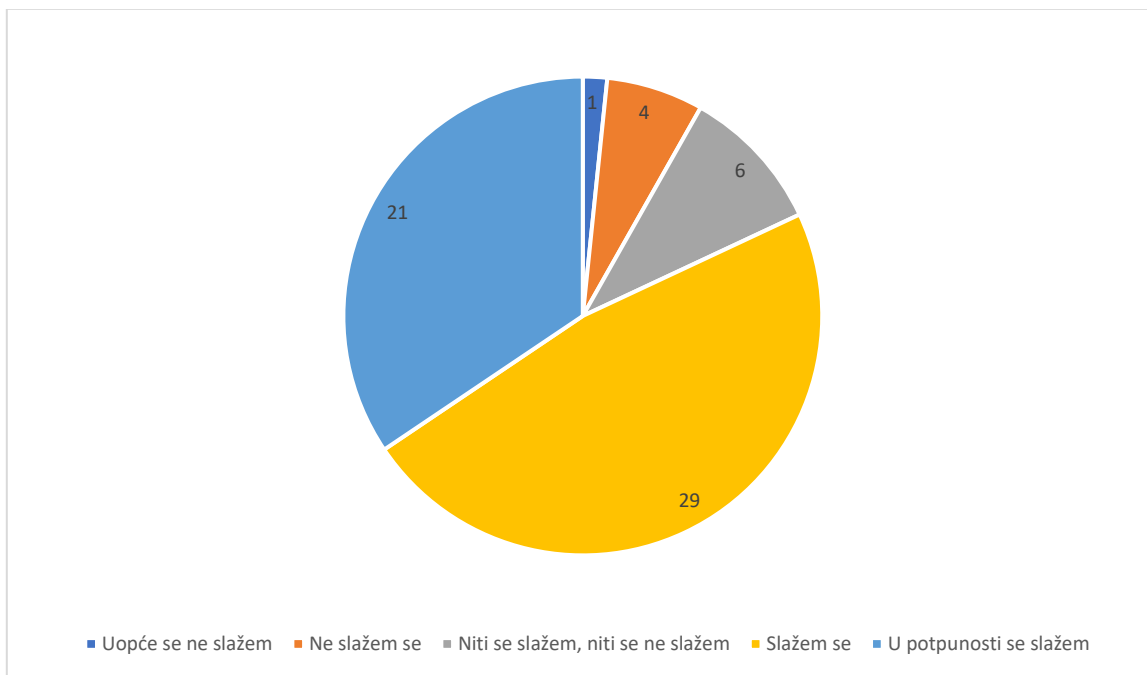
Grafikon 5. Korištenje analiziranih informacija prilikom izrade strategija marketinga



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Većina zaposlenika, njih 32 od 61 (52,5%), slaže se s korištenjem svih prethodno prikupljenih i analiziranih informacija u procesu istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta pri izradi marketinške strategije. Nadalje, 15 zaposlenika (24,6%) u potpunosti se slaže s ovakvim pristupom, dok 7 zaposlenika (11,5%) ostaje neutralno. S druge strane, 4 zaposlenika (6,6%) se ne slažu s tvrdnjom, a 3 zaposlenika (4,9%) se s njom uopće ne slažu.

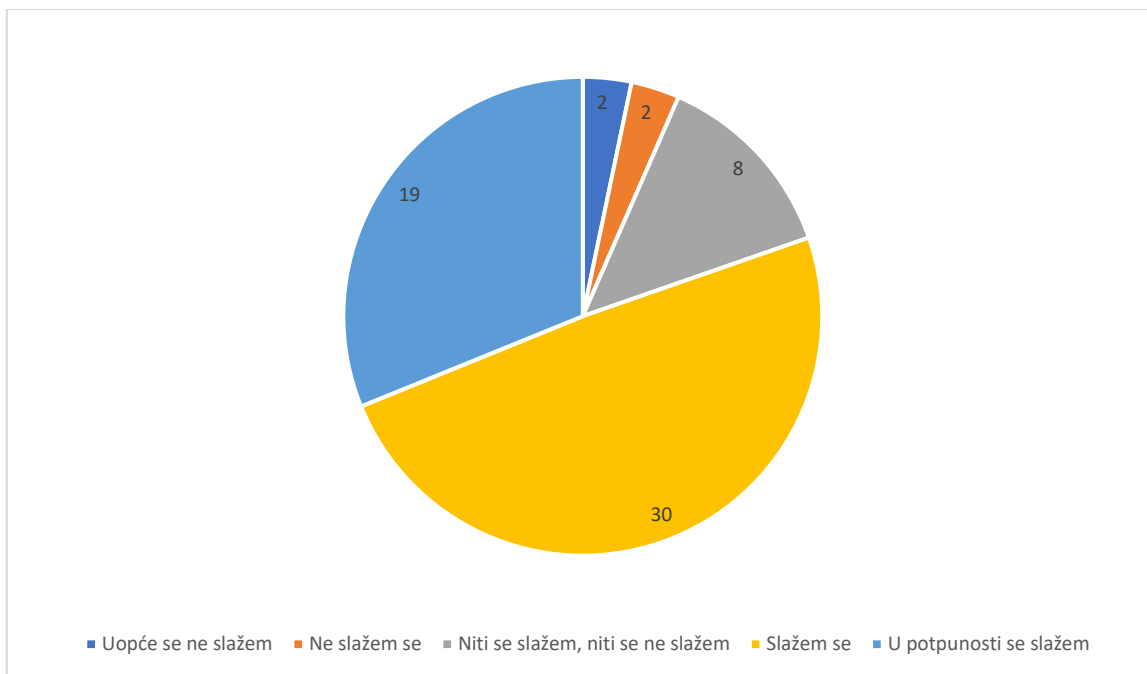
Grafikon 6. Analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika kao preduvjet planiranja



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Većina zaposlenika, njih 29 od 61 (47,5%) izrazilo je slaganje s važnošću analize vanjskih i unutarnjih čimbenika prije početka planiranja. Nadalje, 21 zaposlenik (34,4%) u potpunosti se složio s ovim mišljenjem, dok je 6 zaposlenika (9,8%) ostalo neutralno. S druge strane, 4 zaposlenika (6,6%) se ne slaže s tvrdnjom, a 1 zaposlenik (1,6%) se uopće ne slaže.

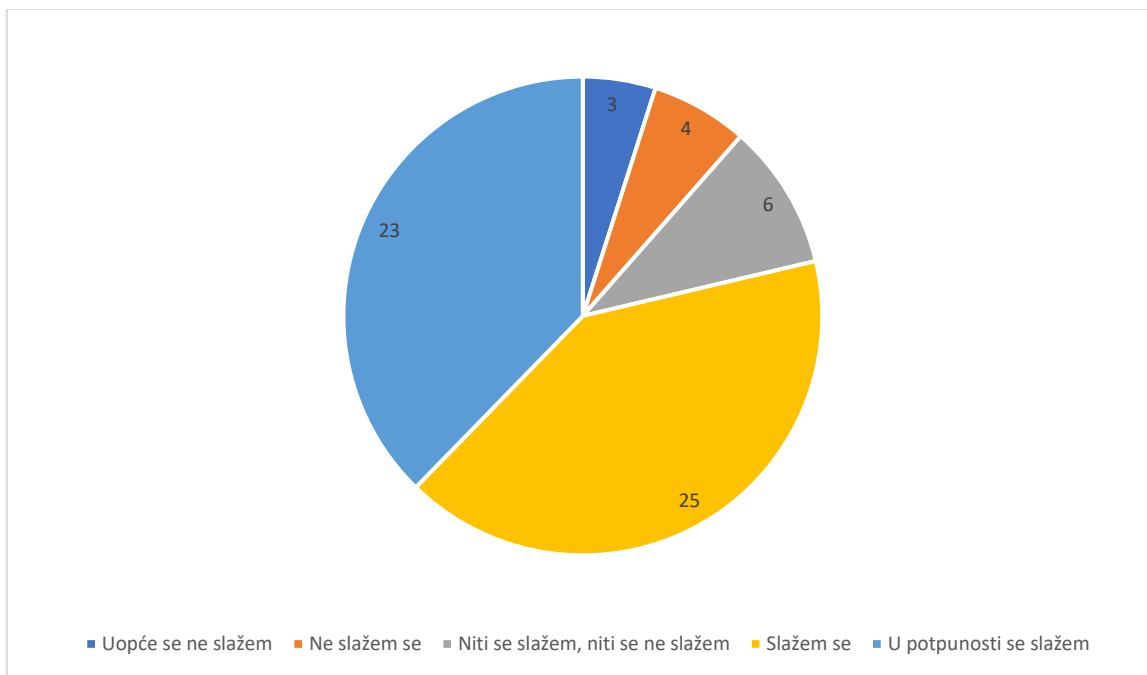
Grafikon 7. Razvoj marketinškog spleta (4P) u marketinškoj strategiji



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Prema rezultatima ankete, većina zaposlenika, točnije 30 njih (49,2%), slaže se s tvrdnjom da marketinška strategija igra ključnu ulogu u razvoju marketinškog miksa (4P). To uključuje definiranje ciljnih skupina potrošača, identificiranje tržišnih segmenata, određivanje pozicioniranja tvrtke u odnosu na konkurente, postavljanje strategija određivanja cijena u odnosu na konkurenciju, uspostavljanje strategija oglašavanja i ocrtavanje strategija troškova za istraživanje tržišta. Nadalje, 19 zaposlenika (31,1%) u potpunosti podržava ovu ideju, dok 8 zaposlenika (13,1%) ostaje neutralno. S druge strane, 2 zaposlenika (3,3%) se ne slažu s tvrdnjom, a dodatna 2 zaposlenika (3,3%) se s njom uopće ne slažu.

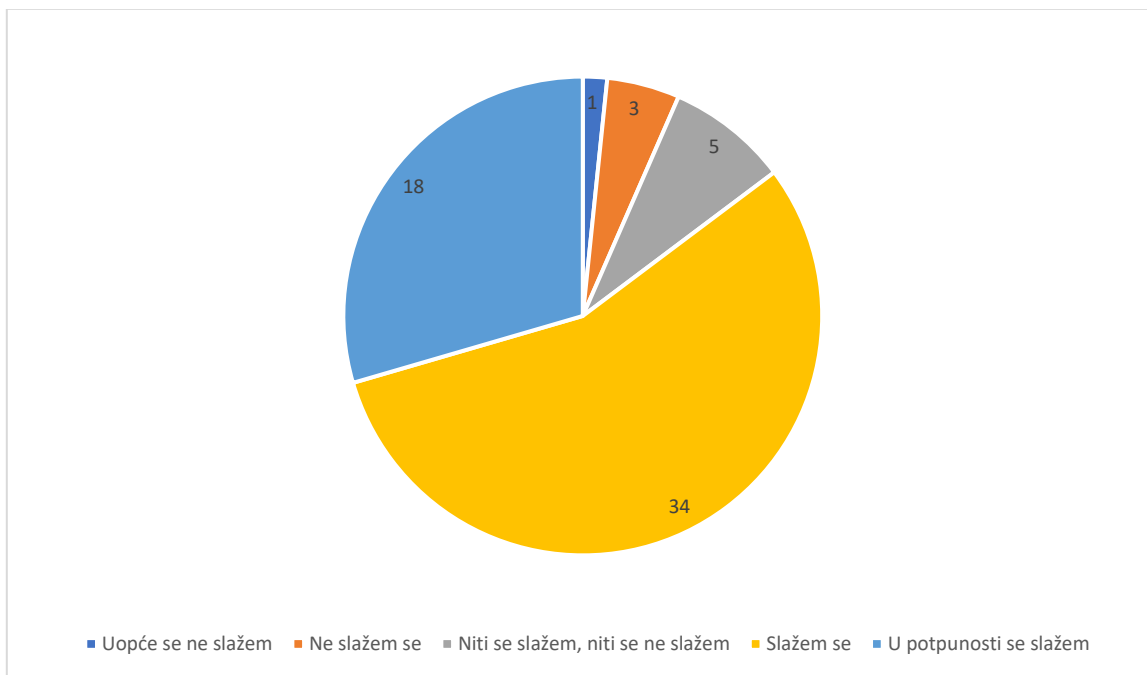
Grafikon 8. Izrada marketinških planova na razini poslovnih jedinica



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Značajan dio zaposlenika, točnije 25 pojedinaca (41%), podržava ideju da se marketinške strategije mogu razvijati na razini poslovne jedinice. Ove strategije prvenstveno su izrađene kako bi se dobio uvid u radnje potrebne za postizanje postavljenih ciljeva. Nadalje, 23 zaposlenika (37,7%) u potpunosti podržava ovu perspektivu, dok 6 zaposlenika (9,8%) ostaje neutralno. S druge strane, 4 zaposlenika (6,6%) se ne slažu s ovom tvrdnjom, a 3 zaposlenika (4,9%) se uopće ne slaže.

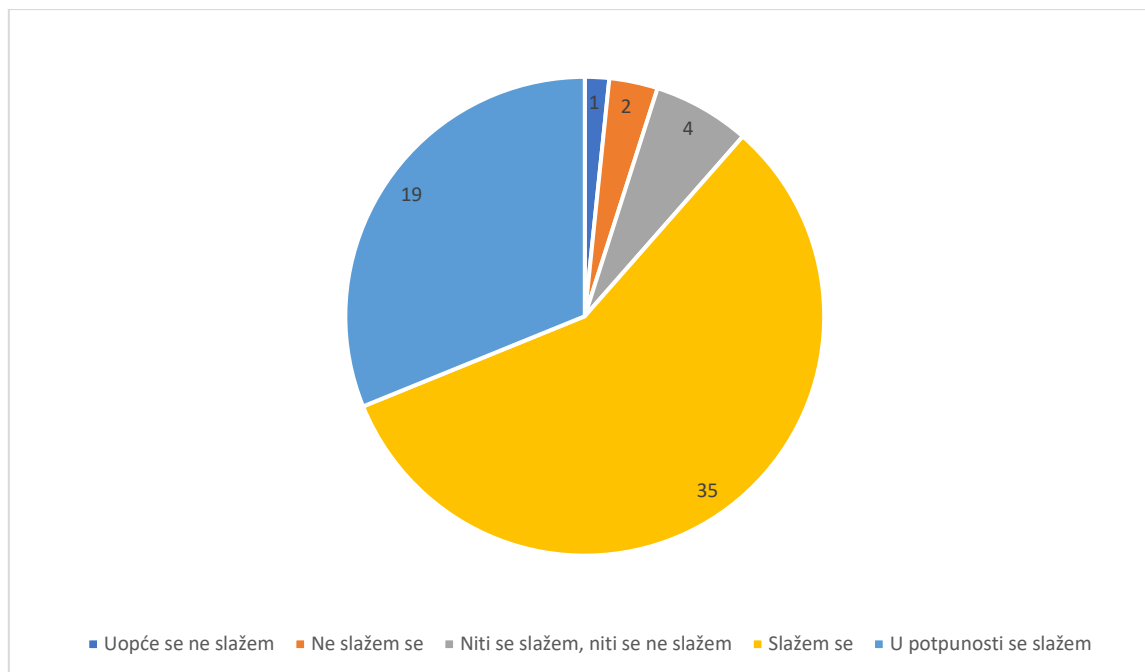
Grafikon 9. Određivanje najvažnijih ciljeva unutarnje okolina poduzeća marketinškim planom



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Prema rezultatima ankete, većina zaposlenika, točnije 34 osobe (55,7%), slaže se da interno okruženje tvrtke igra presudnu ulogu u određivanju primarnih ciljeva, zacrtanih u marketinškim planovima. Ovi planovi služe kao nacrt za sveobuhvatne marketinške inicijative koje tvrtka namjerava provesti kako bi postigla uspjeh i održala konkurentnost na tržištu. Nadalje, 18 zaposlenika (29,5%) izražava potpuno slaganje s ovim stavom, dok 5 zaposlenika (8,2%) ostaje neutralno po tom pitanju. S druge strane, 3 zaposlenika (4,9%) se ne slažu s navedenom tvrdnjom, a samo 1 zaposlenik (1,6%) se s njom u uopće ne slaže.

Grafikon 10. Važnost funkcijske strategije marketinga za razvoj poduzeća



Izvor: samostalno istraživanje autora rada

Većina zaposlenih, točnije 35 osoba (57,4%), se slaže da značaj učinkovite marketinške strategije u pokretanju rasta tvrtke unaprjeđenjem poslovanja i uspostavljanjem konkurentske prednosti. Nadalje, 19 zaposlenika (31,1%) u potpunosti se slaže s ovim stajalištem, dok 4 zaposlenika (6,6%) ostaju neutralna. Naprotiv, 2 zaposlenika (3,3%) izrazila su neslaganje s navedenom tvrdnjom, a 1 zaposlenik (1,6%) se uopće ne slaže.

5.3. Rasprava

Analizom prikazanih odgovora zaposlenika marketinških agencija MPG i Envy utvrdilo je se da većina zaposlenika smatra da svako poduzeće mora imati dobru marketinšku strategiju da privuku potrošače, koriste funkcijsku strategiju i smatraju da predstavlja sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva. Do sličnih rezultata došli su Agwu i Onwuegbuzie (2017) koji su utvrdili da dobra marketinška strategija pomaže u razvoju i poslovanju poduzeća, privlači potencijalne potrošače, te pomaže poduzeću da ostvari zacrtane marketinške ciljeve.

Utvrđeno je da zaposlenici smatraju da je ključno upravljanje marketingom kroz razvoj marketinških strategija za dobro poslovanje poduzeća, da je marketinška strategija predstavlja fundamentalan okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima,

konkurentima i ostalim faktorima okruženja. Također, utvrđeno je da zaposlenici smatraju da je potrebno analizirati vanjske i unutarnje čimbenike prije procesa planiranja, te da se marketinški planovi mogu napraviti i na razini poslovnih jedinica s ciljem razumijevanja aktivnosti putem kojih se pokušaju ostvariti zadani ciljevi poduzeća. Naposljetku, utvrđeno je da zaposlenici smatraju da je funkcijska strategija marketinga važna za razvoj poduzeća jer se s njom unapređuje poslovanje poduzeća i stvara konkurentska prednost. Auh i Merlo (2012) došlo su sličnih rezultata. Naime, autori su utvrdili da poduzeće mora dobro upravljati marketinškim strategijama jer pomaže poduzeću u planiranju i ostvarivanju marketinških ciljeva. Autori su također utvrdili da je jedna od najvažnijih strategija marketinga za razvoj poduzeća funkcijska strategija, jer s njom poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i unaprijediti svoje poslovanje. S navedenim se slažu i tvrdnje Bowena i Forda (2002) koji su utvrdili da poduzeća koja imaju implementiranu i dobro razvijenu funkcijsku strategiju ostvaruju bolju konkurentsku prednost i lakše unaprijede poslovanje.

Analizom odgovora zaposlenika marketinških agencija, može se zaključiti da zaposlenici smatraju funkcijsku strategiju važnom za razvoj i poslovanje poduzeća iz čega je postavljena hipoteza „*Zaposlenici marketinških agencija MPG i Envy funkcijsku strategiju marketinga smatraju važnom u razvoju poduzeća*“ potvrđena.

6. ZAKLJUČAK

Marketinška strategija sveobuhvatni je pristup koji tvrtke koriste kako bi promovirale svoje proizvode ili usluge i doprle do potencijalnih kupaca. Svrha marketinške strategije je stvaranje svijesti o robnoj marki, njegovanje odnosa s kupcima i pretvaranje potencijalnih kupaca u kupce koji plaćaju. Iako se marketinške strategije razlikuju, dijele zajednički cilj: privući, informirati i angažirati postojeće i nove kupce s ciljem prodaje proizvoda i usluga. Bilo da vlasnik tvrtke želi povećati stvaranje potencijalnih kupaca, lansirati novi proizvod, potaknuti ponavljanje narudžbi od postojećih kupaca, prodrijeti na nova tržišta ili ima bilo koje druge ambicije, čvrsta strategija sastavni je dio uspjeha. Konačni cilj svake marketinške strategije je povećati udio tvrtke u glasu i generirati veću prodaju. Planovi i taktike su važni, ali ne mogu funkcionirati bez učinkovite strategije. Zapravo, prava marketinška strategija može učiniti poslovanje uspješnijim. Marketinška strategija je važna jer pomaže razumjeti potrebe svojih kupaca i bolje komunicirati svoje ponude. Također postavlja jasan smjer za vaš odjel i objedinjuje marketinške aktivnosti, tako da svi rade prema istom cilju.

Neizostavna strategija u marketingu je funkcijska strategija koja je važna za razvoj poduzeća jer se s njom unapređuje poslovanje poduzeća i stvara konkurentska prednost. Funkcijska strategija skup je odluka i radnji koje tvrtka poduzima kako bi postigla svoje ciljeve u svakom funkcionalnom području, kao što su marketing, financije, operacije, ljudski resursi te istraživanje i razvoj. Funkcijska strategija je važna jer usklađuje aktivnosti i resurse svake funkcije s cjelokupnom poslovnom strategijom i vizijom. Također pomaže u koordinaciji i integraciji funkcija za stvaranje vrijednosti za kupce i dionike. Funkcijska strategija može se promatrati kao most između strategije na korporativnoj razini i strategije na operativnoj razini. Funkcijska strategija treba biti u skladu s poslovnom strategijom i konkurentskom prednošću poslovanja. Na primjer, ako tvrtka slijedi strategiju troškovnog vodstva, njezina bi funkcijska strategija trebala biti usmjerena na smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti u svakoj funkciji. Ako poduzeće slijedi strategiju diferencijacije, njegova bi funkcijska strategija trebala ciljati na poboljšanje kvalitete i inovacije u svakoj funkciji. Funkcijska strategija također treba biti fleksibilna i prilagodljiva promjenjivom tržištu i potrebama kupaca. Na primjer, ako se poduzeće suoči s novim konkurentima ili novim tehnologijama, njegova bi funkcijska strategija trebala moći odgovoriti i prilagoditi se tome. Ova strategija može sadašnjim i potencijalnim kupcima dati više informacija o

ponudi, potičući ih da je isprobaju. Također može izravno odgovoriti na pitanja kupaca o proizvodu i pomoći im da nauče nove slučajeve upotrebe.

Važnost funkcijske strategije marketinga se potvrdila i kroz provedeno istraživanje na zaposlenicima marketinških agencija MPG i Envy. Odgovori zaposlenika marketinških agencija MPG i Envy pokazuju da većina zaposlenika smatra da je snažna marketinška strategija neophodna za privlačenje potrošača i postizanje marketinških ciljeva. Oni također naglašavaju važnost upravljanja marketingom u razvoju strategija koje služe kao okvir za sadašnje i buduće ciljeve tvrtke, resurse i interakcije s tržištem, konkurentima i drugim čimbenicima okoline. Nadalje, zaposlenici naglašavaju potrebu analize unutarnjih i vanjskih čimbenika prije procesa planiranja te naglašavaju važnost izrade marketinških planova na razini poslovne jedinice kako bi se razumjelo kako se ostvaruju ciljevi tvrtke. Prema istraživanju, može se zaključiti da zaposlenici najveću važnost daju promocijskoj strategiji, odnosno oglašavanju na društvenim mrežama koje je postalo ključno zbog svoje učinkovitosti. Na kraju, zaposlenici vjeruju da je funkcijska strategija marketinga ključna za rast poduzeća i konkurentsku prednost. Stoga, može se zaključiti kako je funkcijska strategija marketinga zaista važan resurs svakog poduzeća u poslovanju. Integracija ove strategije u sve funkcije poduzeća osigurava sinergijski učinak i omogućuje postizanje konkurentskih prednosti na tržištu.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia d.o.o., 2004.
2. Bijakšić Martinović S., Bevanda A., Mrkić B. *Marketing i metrika*. Mostar: Fram – Ziral, 2014.
3. Buble, M. i sur. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, 2005.
4. Buble, M. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, 2005.
5. Certo, S. C., Certo, T. S. *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Zagreb: Mate, 2008.
6. Gamble, J. E., Thompson, A. A. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009.
7. Grbac, B. *Načela marketinga*. Rijeka: EFRI, 2017.
8. Kesić, T. *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o., 2003.
9. Kotler, P. i sur. *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o., 2006.
10. Kotler, P. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
11. Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson education, 2006.
12. Kotler, P., Keller, K. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o., 2008.
13. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o., 2014.
14. Lacković, Z., Andrić, B. *Osnove strateškog marketinga*. Požega: Veleučilište u Požegi i GENO d.o.o., 2007.
15. Lozić, J. *Osnove Menadžmenta*. Sveučilište u Splitu. Odjel za stručne studije, 2012.

16. Marušić, M. *Plan marketinga*. Zagreb: ADECO d.o.o., 2006.
17. Meler, M. *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2005.
18. Ozretić Došen, Đ. *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad, 2002.
19. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga i Institut za inovacije, 2014.
20. Renko, N. *Strategija marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak, 2009.
21. Vranešević, T. i sur. *Inovativni marketing*. Varaždin: Tiva, 2008.
22. Vranešević, T. i sur. *Osnove marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2021.
23. Walker, O.C., Boyd, H.H., Larreche, J.C. *Marketing Strategy, Planning and Implementation*. New York: Richard D. Irwin, 1996.

Časopisi:

1. Agwu, M.E., Onwuegbuzie, H. Strategic importance of functional level strategies as effective tools for the achievement of organizational goal. *Archives of Business Research*, 5 (2017.): 338-348.
2. Auh, S. and Merlo, O. The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41 (2012.): 861-873.
3. Bowen, J.Ford, R.C. Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference?. *Journal of management*, 28 (2002.): 447-469.

Zbornici radova:

1. Filipović, D.. Važnost promjene strategije za uspješno preuzimanje poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 10 (2012.): 19-30.

Ostali izvori:

2. Lachner, T. *Analiza marketing- strategije gospodarskog subjekta „Mali div d.o.o.“*.
Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski
fakultet, 2021.

POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA

Popis grafikona:

Grafikon 1. Stavovi ispitanika o važnosti dobre marketinške strategije kako bi privukli potrošače	33
Grafikon 2. Korištenje funkcijske strategije marketinga.....	35
Grafikon 3. Strategije marketinga koje poduzeće koristi	34
Grafikon 4. Stavovi ispitanika o tome predstavlja li funkcijska strategija marketinga sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva	34
Grafikon 5. Upravljanje marketingom kroz razvoj marketinških strategija i planova ključno je za dobro poslovanje poduzeća i za ostvarenje konkurentske prednost.	37
Grafikon 6. Marketinška strategija fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja	38
Grafikon 7. Kao i kod definiranja ciljeva, pri izradi strategije marketinga koriste se sve prethodno prikupljene i analizirane informacije tijekom procesa istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta.....	39
Grafikon 8. Prije nego što se krene u planiranje, potrebno je analizirati i vanjske i unutarnje čimbenike koji bi mogli utjecati na poslovanje poduzeća.....	40
Grafikon 9. U marketinškoj strategiji razvija se marketinški splet (4P) te se definiraju grupe ciljnih potrošača proizvoda, segmente tržišta u kojima poduzeće posluje, pozicioniranje poduzeća i njihovih proizvoda spram konkurencije, strategiju cijena s osvrtom na konkurenciju, promidžbenu strategiju i strategiju troškova za istraživanja tržišta.....	41
Grafikon 10. Marketinški planovi mogu se napraviti i na razini poslovnih jedinica. Takvi planovi izrađuju se prvenstveno za razumijevanje aktivnosti putem kojih će se pokušati ostvariti zadani ciljevi.	42
Grafikon 11. U unutarnjoj okolini poduzeća se određuju njegovi najvažniji ciljevi koji su precizirani pomoću marketinških planova. Takvi planovi predstavljaju sveobuhvatnost marketinških aktivnosti koje poduzeće planira provesti, a koji su mu neophodni da bi ostvarilo uspjeh i konkurentnost na tržištu.....	43
Grafikon 12. Funkcijska strategija marketinga je važna za razvoj poduzeća jer se s njom unapređuje poslovanje poduzeća i stvara konkurentska prednost.....	44

Popis slika:

Slika 1. Marketing mix	8
Slika 2. Strategija marketinga.....	16

Popis tablica:

Tablica 1. Demografska struktura ispitanika.....	32
--	----

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada na temu **Uloga funkcijske strategije marketinga u razvoju poduzeća** na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci. Cilj istraživanja je ispitati stavove zaposlenika marketinških agencija o ulozi i važnosti strategije marketinga u razvoju poduzeća. Anketa je u potpunosti anonimna i bit će korištena isključivo u svrhu navedenog istraživanja. Vrijeme ispunjavanja ankete je 5-10 min. Hvala Vam na sudjelovanju!

1. Spol?

- a) muški
- b) ženski

2. Dob?

- a) 18-25 godina
- b) 26-30 godina
- c) 31-40 godina
- d) 41-50 godina
- e) 51-više godina

3. Stupanj obrazovanja?

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Viša stručna sprema (VŠS)
- d) Visoka stručna sprema (VSS)
- e) Doktorat

4. Staž u organizaciji?

- a) do 2 godine
- b) od 2 do 5 godina
- c) od 6 do 10 godina
- d) od 11 do 20 godina
- e) više od 21 godinu

5. Smatrate li da svako poduzeće treba imati detaljno razrađenu marketinšku strategiju kako bi privukla potrošače?

- a) Da
- b) Ne

6. Koristite li funkcijsku strategiju marketinga?

- a) Da
- b) Ne

7. Koje strategije marketinga koristite u poduzeću?

8. Smatrate li da funkcijska strategija marketinga predstavlja sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva?

- a) Da
- b) Ne

U nastavku je prikazano osam tvrdnji kojima se ispituju stavovi zaposlenika o ulozi i važnosti funkcionalne strategije marketinga. Ispitanici ocjenama od 1-5 trebaju izraziti stupanj svog slaganja s navedenom tvrdnjom:

- 1- Uopće se ne slažem
- 2- Ne slažem se
- 3- Niti se slažem, niti se ne slažem
- 4- Slažem se
- 5- U potpunosti se slažem

TVRDNJE	STUPANJ SLAGANJA				
Upravljanje marketingom kroz razvoj marketinških strategija i planova ključno je za dobro poslovanje poduzeća i za ostvarenje konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5

Marketinška strategija fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja.	1	2	3	4	5
Kao i kod definiranja ciljeva, pri izradi strategije marketinga koriste se sve prethodno prikupljene i analizirane informacije tijekom procesa istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta.	1	2	3	4	5
Prije nego što se krene u planiranje, potrebno je analizirati i vanjske i unutarnje čimbenike koji bi mogli utjecati na poslovanje poduzeća.	1	2	3	4	5
U marketinškoj strategiji razvija se marketinški splet (4P) te se definiraju grupe ciljnih potrošača proizvoda, segmente tržišta u kojima poduzeće posluje, pozicioniranje poduzeća i njihovih proizvoda spram konkurencije, strategiju cijena s osvrtom na konkurenciju, promidžbenu strategiju i strategiju troškova za istraživanja tržišta.	1	2	3	4	5
Marketinški planovi mogu se napraviti i na razini poslovnih jedinica. Takvi planovi izrađuju se prvenstveno za razumijevanje aktivnosti putem kojih će se pokušati ostvariti zadani ciljevi.	1	2	3	4	5
U unutarnjoj okolini poduzeća se određuju njegovi najvažniji ciljevi koji su precizirani pomoću marketinških planova. Takvi planovi predstavljaju sveobuhvatnost marketinških aktivnosti koje poduzeće planira provesti, a koji su mu neophodni da bi ostvarilo uspjeh i konkurentnost na tržištu.	1	2	3	4	5
Funkcijska strategija marketinga je važna za razvoj poduzeća jer se s njom unapređuje poslovanje poduzeća i stvara konkurentna prednost.	1	2	3	4	5