

STRATEGIJA MARKETINGA PODUZEĆA GRADSKO-STAMBENO KOMUNALNO GOSPODARSTVO

Budak, Sonja

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:737787>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sonja Budak

**STRATEGIJA MARKETINGA
PODUZEĆA *GRADSKO-STAMBENO*
*KOMUNALNO GOSPODARSTVO***

ZAVRŠNI RAD

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet - Zagreb

Kolegij: Osnove marketinga

Mentor: izv. prof. dr. sc. Mirko Palić

Broj indeksa autora: 0067334562

Zagreb, rujan 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Ciljevi istraživanja	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Struktura rada	2
2. STRATEGIJA MARKETINGA.....	3
2.1. Pojam strategije marketinga.....	3
2.2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije marketinga	5
2.2.1. Strateška poslovna jedinica	5
2.2.2. Misija i vizija	6
2.2.3. Ciljevi	7
3. ANALIZE U MARKETINGU	8
3.1. SWOT analiza.....	8
3.2. PEST analiza.....	13
3.3. Balanced scorecard.....	15
3.4. Benchmarking.....	17
4. SEGMENTACIJA, TARGETIRANJE I POZICIONIRANJE.....	21
4.1. Segmentacija	22
4.2. Targetiranje	25
4.3. Pozicioniranje	26
5. GRADSKO STAMBENO-KOMUNALNO GOSPODARSTVO	30
5. 1. Organizacijska shema Podružnice GSKG-a	30
5.2. Misija, vizija, strategija i ciljevi Podružnice GSKG-a	34
5.3. SWOT analiza.....	35
5.4. PEST analiza.....	37
6. ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA I TABLICA	41

1. UVOD

Potrošači se razlikuju po svojim željama, potrebama i kupovnim navikama te je jednostavno vrlo teško na isti način zadovoljiti njihove potrebe. Stoga je potrebno za svako poduzeće kreirati najidealniju marketinšku strategiju, kako bi isto što duže opstalo na tržištu i što uspješnije se borilo s ostalom konkurencijom. Prilikom kreiranja marketinške strategije, potrebno je analizirati unutarnje i vanjske čimbenike s kojima se poduzeća svakodnevno susreću, a sve s ciljem kako bi u pravom trenutku iskoristila sve svoje prednosti s jedne, odnosno uočila i ispravila prijetnje s druge strane.

1.1. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovoga rada jest, na bazi teorijske osnove, definirati strategiju marketinga te navesti i objasniti osnovne pojmove koji se vezuju za istu.

Nadalje, da bi se omogućilo kreiranje kvalitetne strategije marketinga, potrebno je analizirati različite čimbenika koji mogu imati možebitan utjecaj na razvoj cjelokupnog poslovanja pojedinog poduzeća.

Također, jedan od ciljeva jest objasniti obvezne korake koje je nužno provesti prije negoli se poduzeće odluči za određenu strategiju marketinga.

U konačnici, prethodno navedeni ciljevi će se nastojati objasniti kroz primjer poduzeća Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Kako bi se na primjeren način pristupilo rješavanju određenih problema, potrebno je prikupiti relevantne i točne podatke. Podaci, koji su korišteni za pisanje ovog rada, prikupljeni su iz raznih domaćih i stranih sekundarnih izvora. To su prije svega stručne knjige koje su vezane za temu ovog završnog rada, brojni časopisi kao i razne Internet stranice.

Najveći dio podataka prikupljen je iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (kao i njegove on-line knjižnice), raznih on-line baza podataka (EBSCOhost i Emerald), kao i iz knjižice Božidara Adžije u Zagrebu.

1.3. Struktura rada

Što se tiče same strukture rada, nakon uvoda, u drugom poglavlju će se razraditi sam pojam strategije marketinga, kao i osnovni pojmovi s kojima se susrećemo prilikom izgradnje iste.

Nadalje, u trećem poglavlju će se detaljno analize u marketingu, s naglaskom na SWOT analizu, PEST analizu, Balance scorecard i benchmarking.

Četvrto poglavlje daje uvid u STP proces (segmentacija, targetiranje i pozicioniranje), kao jedan od procesa s kojim se susrećemo svakodnevno, od najranijeg djetinjstva.

Peto poglavlje će prethodno navedena poglavlja pokazati kroz primjer poduzeća Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo.

Šesto, posljednje poglavlje, zaključit će temu ovog završnog rada.

2. STRATEGIJA MARKETINGA

Brojna poduzeća kao i očekivanje da ih bude sve više, čine neophodnim produblјivanje znanja o kreiranju idealne strategije marketinga, njezinim obilježјima i procesima. Sve intenzivnija konkurentska borba kao i pogreške u upravljanju poduzećem vode i uspješna poduzeća u krizu. Gotovo svako poduzeće može doći u situaciju koja prijeti njegovu opstanku. Strategija marketinga fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja.¹

2.1. Pojam strategije marketinga

Povezivanje termina marketing s terminom strategija naglašava da strategija mora biti marketinški orijentirana, odnosno vođena tržištem i okruženjem u kojemu poduzeće djeluje. Brojne su definicije marketinga, a u nastavku će biti izdvojene one značajnije.

Strategija marketinga predstavlja postavljanje ciljeva i svrhe poslovanja strateške poslovne jedinice te sredstava kojima će se to postići.²

Efikasna strategija marketinga pomaže u definiranju smjera kretanja poduzeća. Strategija bi trebala komunicirati na koji način će se krajnjem kupcu prezentirati proizvod ili usluga, a sve u svrhu zadovoljenja njegovih potreba.³

Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja.⁴

Baker smatra da se strategija marketinga može definirati na osnovi četiriju elemenata:

1. tržištu proizvoda na kojemu će poduzeće konkurirati,
2. razini investicija na osnovi kojih bi poduzeće raslo ili zadržalo postojeću poziciju ili bi minimiziralo investicije, odnosno potpuno likvidiralo poslovanje,

¹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Hollensen, S., *Marketing Management-A, Relationship Approach*, Pearson Education Limited (UK), str. 3

² Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Baker, M.J. (2000) op. cit. pod 15, str. 77

³ <http://www.business.vic.gov.au/marketing-sales-and-online/increasing-sales-through-marketing/marketing-mix-strategies-and-tactics> [15. svibnja 2017.]

⁴ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb 2009 prema Walker, O.C., Boyd, H.H. i Larreche J.C., *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, Richard. D. Irwin, New York, str 8

3. razini funkcionalnog područja unutar izabranog tržišta proizvoda kao što su, primjerice odluke o liniji proizvoda, komunikacijskim strategijama, strategijama cijena i distribucije, strategiji proizvodnje, informacijske tehnologije, interneta i slično,
4. troškovima izvedivosti stvaranja ili održavanja postojeće imovine ili kompetencija poduzeća koje će omogućiti osnovu za održivu konkurentsku prednost.⁵

S druge strane, Kotler definira strategiju marketinga kao tržišno orijentirano strateško planiranje koje je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Ciljevi su strateškog planiranja – dizajniranje i redizajniranje poslovanja poduzeća ili njegovih proizvoda i usluga na način da oni ostvaruju planirani profit i rast.⁶

Sve prethodno navedene definicije strategije marketinga sugeriraju da strategija treba specificirati što (ciljevi koji bi se trebali postići), gdje (na koje industrije i tržište se fokusirati), kako (koje resurse i aktivnosti alocirati svakom proizvodu/tržištu kako bi se iskoristile povoljne tržišne prilike i umanjile prijetnje), da bi se postigla konkurentska prednost.

Dobro razvijena i postavljena strategija marketinga mora imati sljedeće karakteristike:⁷

1. **Odluku o svrsi poslovanja** poduzeća ili barem strateške namjere koje poduzeće želi ostvariti, što uz ostale aktivnosti i definiranje proizvoda/tržišta određuje što je poslovanje poduzeća danas, a što će biti u budućnosti;
2. **Ciljeve** koji će specificirati što će, koliko i kojem vremenu poduzeće realizirati u odnosu na važne aktivnosti poslovanja kao što su: rast volumena prodaje, profita u određenom vremenu za svako poslovanje i proizvod/tržište, te također za cjelokupno poduzeće;
3. Strategija treba specificirati **resurse**, odnosno načine kako ih postići, kako raspodijeliti na cjelokupno poslovanje, odnosno poslovanje pojedinih proizvoda/tržišta, te ostalih funkcionalnih jedinica, kao i aktivnosti vezanih uz cjelokupno poslovanje i poslovanje natržištima/proizvodima;

⁵ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Aaker, D.A., *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., New York (20001), str. 4

⁶ Renko, N., Strategije Marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Kotler, P. (2001) op. cit. pod 23., str. 62

⁷ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 70

4. Vjerojatno najvažniji dio svake strategije jest analiza snaga poduzeća u odnosu na konkurenciju kako bi mogle razviti **održive konkurentske prednosti** u odnosu na postojeće i buduće konkurente;
5. Ako se sve prethodne karakteristike nadopunjuju i pojačavaju dolazi do **sinergije**, što poboljšava efektivnost i učinkovitost cjelokupnog poslovanja.

2.2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije marketinga

Velika poduzeća najčešće objedinjuju različita poslovanja od koji svako predstavlja autonomnu cjelinu koja zahtijeva vlastitu strategiju marketinga. Kako bi poduzeće bilo uspješno i konkurentno na tržištu, dobro razvijena i kreirana strategija marketinga je nužna.⁸

U nastavku ovog poglavlja objašnjavaju se ključni pojmovi u izgradnji strategije marketinga – strateška poslovna jedinica, misija, vizija i ciljevi.

2.2.1. Strateška poslovna jedinica

Glavna svrha podjele u strateške poslovne jedinice jest izgraditi odvojenu strategiju marketinga za svaku stratešku poslovnu jedinicu te alocirati potrebne resurse kako bi se svaka strateška poslovna jedinica učinila samostalnom, a razvoj strategije manje centraliziran i time prilagođen svakoj strateškoj poslovnoj jedinici posebno.

Strateška poslovna jedinica ima sljedeće ključne karakteristike:⁹

- to je poslovanje ili skup povezanih poslovanja koja se mogu planirati odvojeno od ostatka poduzeća,
- ima svoje vlastite konkurente,
- ima rukovoditelja koji je odgovoran za planiranje strategije i profita te kontrolira većinu čimbenika koji utječu na profit.

Neke se strateške jedinice mogu spojiti ili zbog veličine ili zbog bitne međusobne povezanosti u smislu proizvodnje, identičnih kanala distribucije ili identičnih kupaca. Na taj način one mogu upotrebljavati zajedničke pogone za proizvodnju i zajedničke kanale distribucije.

⁸ <http://www.quickmba.com/MarketingStrat.shtml> [18. svibnja 2017.]

⁹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Kotler, P., *Marketing management*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey (2003), str. 93

2.2.2. Misija i vizija

Svrha poslovanja poduzeća izražava se kroz misiju. Jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi, što daje osjećaj sigurnosti i budućnosti zaposlenima te pozitivan imidž među kupcima, dioničarima i investitorima.

Dobro koncipirana misija ima četiri glavne karakteristike:¹⁰

1. misija se mora fokusirati na mali broj ciljeva
2. misija mora naglašavati glavnu politiku i vrijednosti koje želi provoditi
3. misija mora istaknuti koje je njezino glavno područje djelovanja, odnosno koja je industrija u kojoj će poduzeće djelovati, u čemu će biti posebice kompetentno, koji će tip tržišta, odnosno segmenta usluživati, koliko će biti vertikalno integrirano i koja će geografska područja pokrivati¹¹
4. dobro koncipirana misija mora biti orijentirana prema potrošačima.

Misija je sredstvo koje omogućuje generiranje strateških opcija. S druge strane, izabrana strategija utječe na sadržaj misije. Kada se mijenja poslovanje poduzeća, to posljedično zahtijeva i mijenjanje misije. Važno je da se prilikom definiranja misije uključi proizvod i područje primjene, tehnologija prema kojoj se može proizvoditi, razina proizvodnje, potrošači, distribucija te raspoloživa sredstva i vještine poduzeća. Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Pri definiranju misije u obzir bi trebalo uzeti sljedećih nekoliko čimbenika:¹²

- interne karakteristike i resurse poduzeća, odnosno njezine snage i slabosti
- eksterne karakteristike, odnosno povoljne prilike i prijetnje
- povijest poduzeća i preferencije vodstva
- dominantne vrijednosti poduzeća, simbole i sve ostalo što čini organizacijsku kulturu
- etička i socijalna načela koja će poduzeće poštivati u poslovanju s kupcima, dobavljačima i zaposlenima.

Vizija ima stratešku važnost te se u većini uspješnih slučajeva zasniva na određenome tipu menadžera i njihova stila razmišljanja i shvaćanja poslovanja, koje proistječe iz „njihove sposobnosti gledanja u budućnost“, sposobnosti dugoročnog planiranja. Veliku pomoć u

¹⁰ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 93

¹¹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Nash, L., *Mission Statements – Mirrors and Windows*, Harvard Business Review, ožujak-travanj, str. 155-156

¹² Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 95

nastajanju vizije ima dobro organizira marketinški informacijski sustav i stručnjaci koji poznaju industriju i raspolazu ključnim informacijama o mogućim budućim događajima. Scenarijska analiza, delfi tehnika, tehnološko predviđanje i analiza trenda morali bi prethoditi nastajanju vizije i razvoju strategije marketinga. Strateške konkurentske prednosti, koje poduzeće posjeduje danas, ne moraju biti uspješne u budućnosti te stoga poduzeća moraju biti fleksibilna i dovoljno prilagodljiva kako bi svoj sustav mogla prilagoditi svakoj novoj promjeni. Vizija poduzeća, kao i strategija marketinga, dinamične su veličine i promjena je sastavni dio njihova uspjeha.¹³

2.2.3. Ciljevi

Nakon što je definirana misija, sljedeći je korak postaviti ciljeve poslovanja poduzeća koji će se realizirati kroz strateški marketinški plan. Marketinški ciljevi moraju zadovoljavati određene kriterije kako bi bili upotrebljivi i operabilni:¹⁴

1. **Mjerljivost.** Ciljevi moraju biti u obliku specifičnih rezultata koje valja ostvariti, a takvi se rezultati trebaju moći kvantificirati. Ako to nije moguće, onda nije moguće ni mjeriti napredak u njihovu ostvarenju.
2. **Ciljevi moraju biti realni.** To znači da se moraju kretati u granicama mogućnosti poduzeća i vanjskih prilika, ili će u suprotnom oni biti samo puke želje i snovi.
3. **Ciljevi trebaju predstavljati određeni izazov, ali i biti ostvarivi.** Ako snisu, rezultirat će frustracijom, a neće davati smjernice djelovanja. To znači da, iako se moraju temeljiti na stvarnom potencijalu tržišta, da bi bili poticajni, ciljevi moraju sadržavati i element izazova koji podiže razinu napora i entuzijazma zaposlenih.
4. **Ciljevi moraju biti konzistentni.** U suprotnom jedan cilj može djelovati kontraproduktivno ili čak poništiti drugi cilj. Npr. cilj povećanja tržišnog udjela određenog proizvoda teško će biti ostvariv ako mu povišimo cijenu radi ostvarenja drugog cilja, povećanja jediničnog prihoda od prodaje.
5. **Ciljevi moraju biti takvi da ih je moguće komunicirati.** Ako ne zadovoljavaju taj kriterij, onda oni koji ih trebaju primijeniti, ne znaju na koji način pridonose njihovom ostvarenju.
6. **Ciljevi moraju biti fleksibilni.** Na osnovi stalnog sustava praćenja napretka prema ostvarenju ciljeva marketinga, mogu se otkriti ciljevi koji su postavljeni nerealno

¹³ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 97

¹⁴ Previšić, J., et. al., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004, str.325 prema Tomašević Lišanin, M., Bankarski marketing, Informator, Zagreb (1997), str. 146

visoko ili nisko. Takve ciljeve je potrebno revidirati. Ako su ciljevi realni, a ostvarenje manje od očekivanog, nužno je poduzeti korektivan djelovanje radi poboljšanja ostvarenja.

Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost, kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu.

3. ANALIZE U MARKETINGU

Analizom se služimo kako bismo stekli jasniju sliku o predmetu analize, a provodimo je kako bismo osmislili aktivnosti kojim ćemo ostvariti zacrtani (marketinški) cilj.

Analiza je „metoda znanstvenog istraživanja rastavljanjem nekoga predmeta, pojave ili procesa na njegove sastavne dijelove. Analiza poslovanja proces je u kojem se podaci o poslovanju pretvaraju u informacije relevantne za upravljanje. Osim raščlanjivanja, analiza podrazumijeva i uspoređivanje, izolaciju te istraživanje međuovisnosti.“¹⁵

Pojam analiza podrazumijeva metode i tehnike rastavljanja složenih pojava na jednostavnije, radi njihovog boljeg razumijevanja.¹⁶

Raznovrsne analize u marketingu imaju različite ciljeve, ovisno o njihovoj razini.

3.1. SWOT analiza

Da bi se omogućilo oblikovanje kvalitetne i adekvatne strategije marketinga, bez obzira o kojem se subjektu radi, nužno je napraviti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji, to jest SWOT analizu. SWOT analiza je relativno jednostavna i široko primjenjiva, jer za njezino provođenje u pravilu nisu potrebni veliki resursi. Njezin je osnovni smisao prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima, kako bi ih se usporedilo s podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se organizacija ili pojedinac suočavaju u okruženju u kojem djeluju. Ona se dijeli na unutarnju, SW analizu (analizu snaga i slabosti unutar organizacije) i vanjsku, OT analizu (analizu prilika i prijetnji u okruženju). Kriza označuje situaciju opasnosti za opstanak

¹⁵ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014 prema *Ekonomski leksikon* (1995), Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb, str. 21

¹⁶ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014, str. 73

poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju supstancijalno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća.¹⁷

SWOT analiza, kao raščlamba jedne poslovne situacije, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, to jest razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutno jesu i one u kojoj bi željeli biti.¹⁸

Glavne koristi koje proizlaze iz primjene SWOT analize, što je čini osobito atraktivnom za korištenje, jesu:¹⁹

- jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi

Za korištenje SWOT analize nisu potrebni specijalni seminari ili edukacijski treninzi, već dobro poznavanje poduzeća i industrije u kojoj poduzeće djeluje. Vrlo skupi marketinški informacijski sustavi se ne moraju rabiti u potpunosti, jer je SWOT u mogućnosti inkorporirati sve vrste informacijskih inputa u svoju strukturu planiranja i ponuditi kvalitetniju informacijsku osnovu za planiranje strategije marketinga.

- integracija i suradnja

SWOT ima mogućnost integriranja različitih izvora informacija, a potiče i suradnju među menadžerima različitih funkcionalnih područja.

- uporaba na različitim organizacijskim razinama

kada poduzeće proizvodi samo jedan proizvod za jedno tržište, tada se koristi SWOT analiza na razini cjelokupnog poduzeća. U slučaju većeg broja marki proizvoda, poduzeća će izvršiti seriju SWOT analiza, za svaku marku proizvoda posebno. Svaka marka ima svoj marketinški miks i svoje specifično okruženje te zahtijeva posebnu SWOT analizu.

Iako je korisna, SWOT analiza u praksi pokazuje i određene slabosti:²⁰

- strateški planeri nisu u stanju staviti u odnos snage i slabosti s ključnim faktorima uspjeha, jer ne uspijevaju zaključiti koje snage i slabosti predstavljaju za poduzeće ključne faktore uspjeha na tržištu

¹⁷ Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 120

¹⁸ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 114

¹⁹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Ferrell, O.C., Hartline, M.D., Lucas, G.H., Marketing Strategy, South-Western (Thomson learning), Mason, 2002, str. 51-56

²⁰ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 116

- snage i slabosti se analiziraju zasebno, u apsolutnim pojmovima, umjesto u odnosu na konkurenciju, odnosno često se ne uspijeva sagledati koje su to snage i slabosti koje poduzeće može iskoristiti u odnosu na konkurenciju
- elementi SWOT analize često su nedovoljno specifični
- sposobnosti konkurencije se podcjenjuju i/ili pogrešno tumače
- fokus je na specifičnim marketinškim problemima umjesto da se sagledavaju šire perspektive poduzeća
- naglasak je uglavnom na najistaknutijim elementima koji se mogu kvantificirati, a elementi kao što su navike rukovoditelja, njihova kultura, sposobnost i kompetencija ne uzimaju se u obzir.

Što se tiče korisnosti SWOT analize u sklopu ukupne strategije marketinga, ona se temelji na činjenici da su osnove svake uspješne strategije:²¹

1. iskorištavanje snaga i prilika (onoga što nam ide u prilog)
2. minimaliziranje slabosti i prijetnji (onoga što nam predstavlja opasnost)

Osim toga, snage, slabosti, prilike i prijetnje potrebno je staviti u vremesku dimenziju, pa tako snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, a prilike i prijetnje budućnost temeljenu na sadašnjosti i prošlosti.

Ispod navedena tablica prikazuje koristi SWOT analize za poduzeće i pojedinca.

Tablica 1. Koristi SWOT analize

ZA PODUZEĆE PRI	ZA POJEDINCA PRI
- analizi strategije cjelokupnog poduzeća	- analizi ukupne osobne strategije
- analizi strategije pojedinih dijelova poduzeća	- analizi pojedinih aktivnosti (u poslu, u obrazovanju, itd.)
- analizi strukture i sustava kontrole te njihove kompatibilnosti	- analizi mogućnosti primjene
- donošenju preporuka važnih kod poslovnog upravljanja i generiranju promjena	- donošenju preporuka i generiranju promjena

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 117.

²¹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 116

SWOT analiza ponajprije se upotrebljava pri:

1. analizi uspješnosti postojeće strategije (koristi li u dovoljnoj mjeri postojeće snage i rješava li uspješno slabosti organizacije)
2. analizi mogućih promjena u temeljnoj strategiji poduzeća kako bi se, primjerice, mogle iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, ili kako bi se slabosti organizacije pretvorile u snage i to mogućnostima koje pružaju, primjerice, vertikalne integracije (proizvođač kruha i trgovačka marka), diverzifikacije (proizvođač mlijeka ulazi u proizvodnju voćnih sokova), segmentacije (odluka o „koncentriranju“ na samo jedan određeni dio tržišta) i slično.

Tablice koje slijede predstavljaju popis primjera pitanja na kojima se može temeljiti SWOT analiza u poduzeću i mogu služiti kao svojevrsan predložak za izradu SWOT analize na konkretnom primjeru.

Tablica 2. Unutarnja analiza (S – W analiza) poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
- mnogo proizvodnih linija	- neadekvatna linija proizvodnje
- široka pokrivenost tržišta	- porast troškova proizvodnje
- iskustvo u proizvodnji (pružanju usluga)	- loš plan marketinga
- dobra organizacija marketinga	- gubitak goodwill-a
- vodstvo u istraživanju i razvoju	- nepostojanje poznate marke
- stručna radna snaga	- konflikti unutar organizacije
- dobar marketinški informacijski sustav	- slabo upravljanje financijama
- poznata marka	- neodređenost strateških ciljeva
- dobar stil upravljanja i kvalitetan tim	- rigidna organizacijska struktura
- prilagodljivost promjenama	- slab imidž
- dobro upravljanje financijama	- slabo upravljanje portfeljem
- niski troškovi poslovanja	- neusmjeren rast
- superiorna tehnologija	- neodgovarajući kadrovi
- dobro razrađena strategija organizacije	- zaostajanje u istraživanju i razvoju

- dobro upravljanje portfeljem	- loš sustav kontrole
- drugo	- loš marketinški informacijski sustav
	- drugo

Izvor: Benko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, 2009, str. 119.

Tablica 3. Vanjska analiza (O – T analiza) poduzeća

PRILIKE	PRIJETNJE
- mnogo proizvodnih linija	- neadekvatna linija proizvoda
- proširenje osnovnog posla	- napadi na osnovni posao
- ulazak u nove segmente tržišta	- porast domaće konkurencije
- povećati troškovne ili druge konkurentske prednosti	- porast inozemne konkurencije
- diverzificiranje u nove poslove	- promjena ukusa potrošača
- osvajanje inozemnog tržišta	- pojava supstituta na tržištu
- primjena I&R u novim područjima	- novi oblici konkurencije
- usvajanje nove tehnologije	- preuzimanje od strane druge tvrtke
- vertikalna integracija prema naprijed i prema natrag	- promjena demografskih čimbenika
- prevladavanje ulaznih barijera	- ekonomske krize i problemi
- profitabilne akvizicije	- porast troškova radne snage
- iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima	- elementarne i druge nepogode
- reduciranje rivaliteta među konkurencijom	- usporen rast tržišta
- ubacivanje komplementarnih proizvoda	- nepovoljna vladina politika
- brži rast tržišta	- drugo
- drugo	

Izvor: Benko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 120.

U trenucima pripreme za različite marketinške izazove u globalnom okruženju, od esencijalne je važnosti da:²²

- je poduzeće orijentirano prema kupcu,
- pravovremeno usvaja nove tehnologije i informacijske procese, koji mu daju konkurentsku prednost,
- potiče i održava motivaciju svojih te
- nudi i osigurava kontinuirano usavršavanje svojih zaposlenika.

3.2. PEST analiza

Analiza vanjskih čimbenika (eksterna analiza) razumijeva analizu objekata izvan organizacije – okružja. Organizacija je, u pravilu, otvoren sustav, skup povezanih dijelova koji su u međudjelovanju s drugim organizacijama i pojedincima,²³ pa je dijelom mreže vanjskih utjecaja i odnosa koji se zajednički mogu nazvati okolinom.²⁴

Osnovna svrha eksterne analize jest – sastavljanje liste prilika koje bi organizacija trebala iskoristiti, odnosno prijetnji koje bi trebala izbjeći. Organizacije bi trebale moći odgovoriti na čimbenike eksterne okoline ofenzivno i defenzivni formulirajući strategije koje će iskoristiti prilike, odnosno minimizirati utjecaj potencijalnih prijetnji iz okoline.²⁵

Okolinu organizacije možemo podijeliti na elemente koji se mogu klasificirati na dva načina.²⁶

- **prema izvoru** na: *političke, ekonomske, socijalne i tehnološke* elemente (objedinjene analitičkim alatom PEST analizom)
- **prema udaljenosti od organizacije** na: *mikrookolinu* (poslovnu okolinu ili okolinu zadatka) sastavljenu od 5 dijelova: konkurenata, kupaca, dobavljača, supstitucijskih proizvoda i potencijalnih (novih) konkurenata (objedinjenih analitičkim alatom *pet konkurentskih snaga*) i *makrookolinu* (opću ili socijalnu okolinu) s elementima obuhvaćenim PEST analizom.

²² Paley, N., The Marketing Strategy: Desktop Guide, Thorogood, London, 2007, str. 19

²³ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Stacey, R. D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, 1997, str. 134

²⁴ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Miles, R. E., Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, An imprint of Stanford University Press, California, 2003, str. 18

²⁵ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014, str. 81

²⁶ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, 2002, str. 66-67

Najuobičajenija vrsta analize makrookoline jest gore spomenuta PEST analiza. **Politički čimbenici** su obilježja nacionalnog političkog sustava u sklopu kojeg država/vlada zakonodavstvom utječe na sve poslovne organizacije i pojedince kao sastavnice nacionalnog okruženja. Država zakonima definira zakonska pravila igre za sve tržišne sudionike koji ih trebaju poštovati.²⁷ Analizom političkih čimbenika može se odrediti sigurnost ulaganja u neko tržište, njegova otvorenost, demokratičnost, sloboda tržišnog natjecanja, pravila konkurentskog natjecanja (u sklopu njih i pravila provođenja marketinških aktivnosti), mogućnost (i cijenu) povlačenja iz pojedine industrije itd.

Ekonomski čimbenici su presudni za poslovanje, jer određuju različite okolnosti koje neizravno ograničavaju/omogućuju profitni potencijal organizacije. Analizom ekonomskih čimbenika marketinški menadžeri uviđaju optimalan tržišni prostor radi provedbe aktivnosti koje će voditi ka maksimiziranju dobiti ili profita. Ovi čimbenici su rezultanta djelovanja političkih čimbenika i utječu na socijalne i tehnološke čimbenike. Najvažniji ekonomski čimbenici navedeni su u nastavku:²⁸

- poslovni ciklus
- stopa inflacije/kamatne stope
- raspoloživi dohodak (kupovna moć)
- snaga valute
- porezni sustav
- troškovi ulaznih sirovina.

Socijalni (društveni) čimbenici se odnose na stajališta, vrijednosti, norme, vjerovanja, ponašanja povezana u nacionalnu kulturu, uređenost odnosa između pojedinaca i skupina u društvu koju nazivamo socijalnom strukturom, kao i povezani demografski čimbenici kao što su dob, spol, etničko podrijetlo, rasna pripadnost, seksualna orijentacija i društveni staleži, a koji su karakteristični za određeno geografsko područje.²⁹

S obzirom na isprepletenost socijalnih i kulturoloških elemenata, ti se čimbenici katkad nazivaju i sociokulturološkim čimbenicima. Čimbenike društvenog okruženja čine sljedeći čimbenici:

²⁷ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014, str. 83

²⁸ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Curtis, T., *Marketing for Engineers, Scientists and Technologists*, John Wiley & Sons, 2008, str. 19-22

²⁹ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Jones, G., George, J. M., Hill, C. W. L., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, 2000, str. 84-90

- nacionalna kultura
- socijalna struktura
- demografski čimbenici.

Tehnološki čimbenici su dio makrookoline, koji odražava trenutačnu razinu, odnosno posljedice promjena u znanjima, vještinama i opremi, kojom se menadžeri služe za dizajn, proizvodnju i distribuciju proizvoda ili usluga poslovnih organizacija.³⁰ Tehnološki napredak tijekom 20. stoljeća utjecao je globalno na sve djelatnosti, uzrokujući važne promjene relevantne za poslovanje:³¹ skraćivanje vremena komercijalizacije izuma, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i usluga, razvoj inovacijskog marketinga, razvoj proizvoda i usluga po mjeri krjanjeg korisnika (individualizacij), razvoj novih komunikacijskih i prodajnih kanala (internet), brzina prijenosa i dostupnost informacija itd.

U ključne tehnološke čimbenike ubrajamo ispod navedene:³²

- otkrića
- inovacije
- tehnološki napredak i integracija
- infrastruktura.

Kako svi elementi obuhvaćeni PEST analizom određuju opći okvir u kojem organizacija, odnosno njezina mikrookolina djeluje, vrlo je bitno pratiti sve ključne čimbenike makrookoline, kao bi se na vrijeme uočile prilike, odnosno neutralizirale prijetnje iz okoline.

3.3. Balanced scorecard

Balanced scorecard model se prvi put pojavio 1990. godine u sklopu projekta koji je nosio naziv „Pokazatelji poslovanja organizacije budućnosti“ pod dirigentskom palicom Nolan Norton instituta. Taj je novi model, osim postojećih financijskih pokazatelja, sadržavao i pokazatelje koji su se odnosili na područje pružanja usluga potrošačima, kvalitetu i trajanje poslovnog procesa i učinkovitost razvoja novog proizvoda i usluge. U hrvatskom jeziku ne

³⁰ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Jones, G., George, J. M., Hill, C. W. L., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, 2000, str. 89

³¹ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Hooley, G. J., Piercy, N. F., Nicoulard, B., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, 2008, str. 67-68

³² Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014 prema Curtis, T., *Marketing for Engineers, Scientists and Technologists*, John Wiley & Sons, 2008, str 18-19, 301-303

nalazimo adekvatan prijevod pojma balanced scorecard, a najjednostavnije objašnjenje jest uravnoteženje svih onih komponenata koje čine temelj razvijanja uspješne organizacije.³³

Balanced scorecard model ističe kako financijski i nefinancijski pokazatelji moraju biti dijelom informacijskog sustava dostupnog svim zaposlenicima na svim organizacijskim razinama. U kontekstu povezivanja dugoročnih strateških ciljeva s kratkoročnim ciljevima za njihovo ostvarivanje, BSC model obuhvaća četiri upravljačka procesa:

1. proces definiranja vizije, koji pomaže organizaciji u stvaranju jednog općeg mišljenja o njezinoj viziji i strategiji
2. proces sporazumijevanja i povezanosti, koji uvelike olakšava upravi poduzeća u naporima da uskladi strategiju poduzeća s ciljevima odjeljenja i pojedinaca unutar poduzeća
3. proces poslovnog planiranja koji olakšava integraciju poslovnih i financijskih planova
4. proces dobivanja povratnih informacija na temelju kojih se organizaciji pruža mogućnost učenja i ispravki strateških propusta.

Nadalje, temeljne okosnice Balanced scorecard modela čine:³⁴

1. **Marketinška komponenta.** U okviru ove komponente potrebno je identificirati potrošačke i tržišne segmente na kojima se namjerava konkurirati te pokazatelje poslovanja poslovnih jedinica na ciljnim segmentima. Analiza marketinške komponente obično obuhvaća nekoliko ključnih pokazatelja postignuća primijenjene strategije poput zadovoljstva potrošača, zadržavanja postojećih i pridobivanja novih potrošača, profitabilnosti i tržišnog udjela u ciljnim segmentima.
2. **Financijska komponenta.** Financijski ciljevi služe kao fokus za ciljeve i pokazatelje u okviru ostalih triju komponenata modela. Uravnoteženost među njima zapravo i započinje s dugoročnim financijskim ciljecima, da bi se zatim povezali s rezultatima akcija poduzetih unutar financijskih procesa, internih procesa, kod potrošača te kod zaposlenika kako bi se ostvarilo željeno poslovanje.
3. **Interna komponenta.** Marketinška i financijska komponenta moraju „rezultirati“ pokazateljima koja poduzeće treba ostvariti na internom planu te se moraju identificirati kritični interni procesi koji su najvažniji za zadovoljenje potreba i želja potrošača. Prilikom formiranja modela, najbolje je najprije definirati cjelovito interno

³³ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 126

³⁴ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996, str. 76

poslovanje, od procesa inovacija, identificirajući aktualne i buduće potrebe potrošača i razvijajući nova rješenja za njihovo zadovoljavanje, pa sve do ponude postprodajnih usluga.

4. **Planovi i perspektive.** Ova komponenta govori o djelotvornosti infrastrukture koju poduzeće mora izgraditi kako bi moglo ostvariti ono što je zacrtano kod prethodnih komponenata modela, odnosno dugoročni rast i napredak. Model naglašava da postojeća infrastruktura nije u stanju ispuniti dugoročne zahtjeve potrošača, već je potrebno kontinuirano usavršavanje i dugoročno investiranje, i to ne samo u području novih proizvoda i usluga, već i zaposlenika te informacijskih sustava.

3.4. Benchmarking

Pojam „benchmarking“ predstavlja galvni broj (pokazatelj) koji je važan i može se raviti za komparativne svrhe, odnosno standard.³⁵ Budući da benchmarking u sebi uključuje, ne sami proizvode i usluge, već i poslovne procese i dijelove poslovnih procesa, ne iznenađuje veliki broj njegovih definicija.

Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastita poslovanja, pa stoga takav proces u sebi uključuje:³⁶

- usporedbu poduzeća i njegovih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja
- usporedbu proizvodnih i ostalih aktivnosti poduzeća s ekvivalentnim aktivnostima ostalih poduzeća iste djelatnosti kako bi se definirale najbolje
- usporedbu proizvoda i usluga poduzeća s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate
- usporedbu tehničkih rješenja poduzeća u cilju odabira najbolje tehničke opreme za specifične primjene
- primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa
- planiranje budućih smjerova razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima
- ispunjvanje i nadmašivanje očekivanja potrošača.

³⁵ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Faber, Ž., Zgombić, H., *Englesko-hrvatski rječnik*, RRIF, 1997

³⁶ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Harrington, H. J., Harrington, J. S., *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw-Hill, SAD, 1996, str. 15

U literaturi nailazimo na različite vrste benchmarkinga, budući da se on može podijeliti ovisno o nekoliko kriterija – poput razine na kojoj se provodi, načina njegova provođenja, vrsti podataka koji se tijekom benchmarkinga koriste i drugo.

Ako se kao kriterij podjele benchmarkinga promatra razina njegova provođenja, onda se može govoriti o sljedećim vrstama benchmarkinga:³⁷

1. interni benchmarking – najstarija je i najčešće korištena vrsta benchmarkinga koja predstavlja uspoređivanje uspješnosti poslovanja između različitih odjeljenja ili različitih lokacija unutar jednog poduzeća
2. eksterni benchmarking – predstavlja sustavnu komparaciju poslovanja poduzeća s poduzećima koja djeluju oko njega, uobičajeni je nastavak započetog internog benchmarking procesa; može se podijeliti u tri skupine: *eksterni konkurentni benchmarking* (postupak usporedbe proizvoda, usluga, poslovnih procesa i ostalih interesnih područja s izravnim konkurentima poduzeća), *eksterni nekonkurentni benchmarking* (obuhvaća komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima poduzeća koja ne konkuriraju izravno kod istih potrošača) i *eksterni generički benchmarking* (proširuje područje primjene benchmarkinga izvan granica gospodarske grane kojoj pripada određeno poduzeće).

Ako se kao kriterij za podjelu benchmarkinga uzme način njegova provođenja, tada on može biti:³⁸

1. formalni benchmarking – benchmarking koji se planirano i sustavno provodi uglavnom u velikim poduzećima i slijedi specificirane postupke
2. neformalni benchmarking – pojednostavljeni je proces analiziranja vlastitog stanja, usporedbe s drugima i uvođenja poboljšanja.

Ako se kao kriterij za podjelu benchmarkinga uzmu vrste podataka koji se prikupljaju i analiziraju tijekom provođenja benchmarkinga, onda možemo govoriti o sljedećim vrstama benchmarkinga:³⁹

³⁷ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Harrington, H. J., Harrington, J. S., *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw-Hill, SAD, 1996, str. 34

³⁸ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Delić, S., *Uloga benchmarkinga u oblikovanju poslovnih aktivnosti*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1998, str. 96

³⁹ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Thor, C. G., *The Measures of Success: Creating a High Performing Organization*, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1994, str. 140

1. financijski benchmarking – uobičajen je kod gotovo svih poduzeća, jer je uobičajeno iznošenje podataka o stopama rasta, povratu od ulaganja, zaradam, trendu cijena i zajedničkim fondovima
2. tehnički benchmarking – pristupan je u vidu analiziranja potrošačeve percepcije proizvoda i usluga, ocjene tehničkih performansi poslovanja poduzeća, načina poslovanja i slično
3. operativni benchmarking – fokusira se na operativnu razinu djelovanja poduzeća i ne obuhvaća isključivo numeričke pokazatelje, već veću pozornost daje verbalnim opicima, kvalitativnim podacima, tokovima dijagrama i drugo.

Iako svojim obuhvatom benchmarking omogućuje jedan širi pogled na strategiju marketinga, on posjeduje i određene nedostatke:⁴⁰

- visoki financijski troškovi, koji su još viši ako se računa i vrijeme potrošeno na sastanke benchmarking tima
- gubitak fokusa na potrošače i zaposlene, jer poduzeća koja žele ostvariti dobre numeričke pokazatelje mogu izazvati „sagorijevanje“ vlastite radne snage
- otpor promjenama zaposlenih, posebice ukoliko nisu upoznati s cjelokupnim procesom uvođenja promjena
- otkrivanje velikog broja podataka o vlastitom poslovanju poduzećima-partnerima i poduzeća moraju pristati na upletanje drugih u njihove elemente poslovanja
- pitanje etičnosti benchmarkinga (ako se pravilno ne primjenjuje, moguće je da vodi u industrijsku špijunažu), a moguće su i antitrust akcije ako su partneri izravni konkurenti.

Poglavlje o benchmarkingu bit će zaključeno s fazama procesa benchmarkinga. Ispod navedena slika prikazuje benchmarking proces sa svojim fazama i zadacima unutar njih.

Slika 1. Faze procesa benchmarkinga

⁴⁰ Renko, N., S

FAZA 1. UTVRĐIVANJE PODRUČJA I PROBLEMA KOJI SE RJEŠAVAJU

- formiranje benchmarking ekipe
- odluka što podvrgnuti benchmarkingu
- usvajanje benchmarkinga od vrhovne uprave
- definiranje korisnika benchmarkinga

FAZA 2. PLANIRANJE UKUPNOG PROJEKTA

- planiranje skupljanja postaka
- popis izvora informacija
- popis benchmarking partnera i lokacija koje se namjeravaju posjetiti
- definiranje uloga i odgovornosti ključnih osoba
- definiranje vremenskih rokova
- pregled planova sa stručnjacima

FAZA 3. ANALIZA VLASTITOG POLAZIŠNOG STANJA

- analiza pokazatelja poslovanja
- determinante strateških opcija

FAZA 4. ANALIZA RELEVANTNIH SUBJEKATA

- analiza potrošača, konkurenata, industrije i okružja

FAZA 5. EKSTRAHIRANJE INFORMACIJA IZ PRIKUPLJENIH PODATAKA

- utvrđivanje razlike u dostignuću u usporedbi s najboljom praksom
- kvalitativna kontrola podataka
- neusporedivi elementi
- benchmarking izvješće

FAZA 6. IDENTIFICIRANJE MOGUĆIH POBOLJŠANJA

- identificiranje korektivnih akcija
- plan implementacije

FAZA 7. PRIMJENA I PRAĆENJE REZULTATA

- odobrenje vrhovne uprave za primjenu budućeg rješenja
- primjena rješenja i mjerenje utjecaja
- provođenje kontinuiranog poboljšanja

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 144.

4. SEGMENTACIJA, TARGETIRANJE I POZICIONIRANJE

Segmentacija, targetiranje (odabir ciljnog tržišta) i pozicioniranje danas su obvezni koraci prije negoli se poduzeće odluči za određenu strategiju marketinga. STP proces je jedan od najlogičnijih i najprirodnijih društvenih procesa kojem smo izloženi i u kojem sudjelujemo još od najranijeg djetinjstva.

Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje jedna je od najvažnijih koncepcija u marketingu i omogućuje kreiranje i primjenu uspješnog, ciljano usmjerenog, marketinškog programa poslovne organizacije. U tom se procesu, težište dijeli prema unaprijed određenim kriterijima, izabiru se privlačni dijelovi, a zanemaruju neatraktivni i u atraktivnih dijelova tržišta (u svijesti potencijalnih kupaca) treba se stvoriti povoljna pozicija za našu ponudu (proizvode/usluge).⁴¹

Osnovni razlozi postojanja i primjene ove koncepcije jesu sljedeći:

- različiti kupci/potrošači
- nedostatni resursi.

Kako bi se otkrile skupine potrošača, koje svojim osobitostima odgovaraju postojećoj ili potencijalnoj ponudi, potrebno je provesti segmentaciju tržišta prema točno određenim kriterijima za podjelu i identificirati sve postojeće segmente – bez obzira na to jesu li nam zanimljivi ili ne. Nakon identifikacije svih različitih tržišnih segmenata, treba odabrati one čije se potrebe svojom postojećom ili novorazvijenom ponudom mogu i žele zadovoljiti. U konačnici, potrebno je osmisliti i istvariti odgovarajući marketinški miks kojim će se u svijesti ciljnih potrošača za naš proizvod/uslugu stvoriti i održati povoljna (željena) pozicija.⁴²

Svaki od elemenata STP koncepcije bit će detaljno opisan u nastavku ovog rada.

⁴¹ Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014, str. 196

⁴² Pavičić, J., Gnjiđić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014, str. 197

4.1. Segmentacija

Segmentacija tržišta temelji se na činjenici da su tržišta rijetko homogena u traženim obilježjima proizvoda ili usluge, stopi uporabe ili cjenovnoj i promotivnoj elastičnosti⁴³, zbog čega se reakcije potrošača na iste marketinške strategije i proizvode bitno razlikuju.

Većina autora slično definira segmentaciju tržišta. Kotler i Armstrong definiraju segmentaciju tržišta kao postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa specifičnim potrebama, osobinama ili ponašanjem koji iziskuju različite porive ili marketinške mikseve.⁴⁴ Walker, Boyd, Larreche ju definiraju kao proces kojim se tržište dijeli na razlikovne podskupove potrošača, sličnih potreba i obilježja, zbog kojih reagiraju na specifične ponude proizvoda i usluga ili strateške marketinške programe na sličan način.⁴⁵

Iako su argumenti za provođenje segmentacije očigledni, prilikom donošenja odluke o tržištu koje će opsluživati, pred svim jje poduzećima, odnosno marketinškim menadžerima, jedan od pet mogućih pristupa:⁴⁶

1. **Masovni marketing.** Ovaj marketing je prikladan kada na cjelokupnom tržištu postoje neznatne razlike u pogledu potreba i želja potencijalnih potrošača, odnosno u slučaju kada je proizvodni i marketinški program moguće standardizirati. Nadalje će se koristiti i u slučajevima kada će razvoj različitih marketinških mikseva za različite ciljne segmente operativno biti neizvediv za poduzeće. Glavne prednosti masovnog marketinga pred segmentacijom tržišta ogledale bi se u nižim troškovima proizvodnje zbog iskorištavanja ekonomije obujma i na taj način postizanja veće produktivnosti te u nižim troškovima provođenja marketinških aktivnosti, jer bi se upotrijebio standardizirani marketinški program koji ne bi bilo potrebno posebni prilagođavati svakom pojedinom ciljnom segmentu.
2. **Segmentirani marketing ili višesegmentni pristup.** Ovaj marketing se fokusira na više ciljnih segmenata. Najvažnije koristi koje proilaze iz ovog marketinga slijede u nastavku: omogućuje kreiranje marketinških strategija s pomoću kojih se

⁴³ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Walker, O. C., Larreche, J., *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, McGraw-Hill, New York, 1999, str. 170

⁴⁴ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, 2004, str. 239

⁴⁵ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Walker, O. C., Boyd, H., Larreche, J., *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, McGraw-Hill, 1999, str. 169

⁴⁶ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 233

najučinkovitije mogu dosegnuti homogene skupine potrošača, identificira mogućnosti za razvoj novih proizvoda, pospješuje stratešku alokaciju marketinških resursa

3. **Koncentrirani marketing.** Ovaj marketing se fokusira na jedan ciljni segment. Onoga trenutka kada je poduzeće donijelo odluku o izboru jednog ciljnog segmenta, ono mora identificirati sve njegove bitne karakteristike. Cilj je pri ovoj fazi u procesu segmentacije izolirati sve karakteristike koje razlikuju ovu ciljnu skupinu od svih drugih. Prvi korak koji poduzeće mora učiniti jest utvrditi razliku između želja i potreba ciljnog segmenta, što nije uvijek jednostavan zadatak. Tek se nakon toga poduzeće može usmjeriti na identificiranje onih karakteristika zbog kojih je određena ciljna skupina privlačnija od drugih.
4. **Marketing tržišne niše.** Tržišne niše predstavljaju još uže ciljne segmente striktno definiranih osobina s unikatnom ili specifičnom potrebom. Cilj poduzeća svakako je uočiti postojeću potrebu koja nije adekvatno zadovoljena kod određene skupine ljudi, pa će i samo poslovanje s tim segmentom biti profitabilno i na obostrano zadovoljstvo unatoč malobrojnosti ciljne skupine.⁴⁷
5. **Individualizirani marketing.** Ovaj marketing se fokusira na jednoga potrošača. Individualizirani pristupi su se razvili kao posljedica razvoja novih telekomunikacijskih tehnologija i novih medija, fragmentacije tržišta (odnosno stalno rastućeg broja tržišnih niša s posebnim potrebama), većeg vrednovanja slobodnog vremena od potencijalnih kupaca i visokim troškovima marketinške komunikacije (mjereno relativno, to jest po dosegnutom kupcu). Unutar individualiziranih pristupa valja izdvojiti sljedeće pristupe: *marketing jedan-na-jedan* (karakterizira ga u potpunosti unikatni marketinški miks koji će ovisiti o željama i preferencijama svakog pojedinog kupca), *masovno prilagođavanje* (ovdje se velikom broju pojedinaca nudi unikatni proizvod u skladu s njihovim preferencijama i željama) i *marketing uz dopuštenje* (kod ovog pristupa potrošači daju dopuštenje poduzećima da ih ona definiraju kao vlastitu ciljnu skupinu prilikom ulaganja marketinških napora).

U segmentaciji tržišta krajnje potrošnje, odnosno tržišta poslovne potrošnje koriste se različiti čimbenici, odnosno varijable. Te varijable su dane u ispod navedenoj tablici.

⁴⁷ <http://cultbranding.com/ceo/52-types-of-marketing-strategies/> [20. svibnja 2017.]

Tablica 4. Varijable u segmentaciji **tržišta krajnje potrošnje** vs. varijable u segmentaciji **tržišta poslovne potrošnje**

TRŽIŠTE KRAJNJE POTROŠNJE	TRŽIŠTE POSLOVNE POTROŠNJE
Geografske varijable: države, regije, gradovi, općine i slično	Demografske varijable: djelatnost, veličina, zemljopisna lokacija
Demografske varijable: dob, spol, dohodak, zaposlenje, obrazovanje, vjerska pripadnost, rasa, nacionalnost, društveni sloj i slično	Situacijske varijable: hitnost, veličina narudžbe, specifične osobine
Psihografske varijable: status, životni stil i osobnost	Osobne varijable: sklonost riziku, lojalnost, sličnost kupca s prodavačem
Biheviorističke varijable: prilike, koristi, korisnički status, učestalost upotrebe, stupanj lojalnosti	Pristupi nabavi: opća nabavna politika, kriteriji za nabavu, organizacija nabavne funkcije, postojeći odnosi s klijentom, struktura moći
	Operativne varijable: tehnologija, korisnički status, sposobnosti klijenta

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 237 – 239

Nije nužno da svaka segmentacija bude uspješno provedena i u konačnici korisna svakoj poslovnoj organizaciji. Da bi segmentacija bila izvediva i korisna te uspješna, trebaju biti ispunjeni sljedeći ključni preduvjeti:⁴⁸

- segmenti/potrošači se trebaju razlikovati prema određenim obilježjima važnim za ponudu
- segmenti se trebaju moći identificirati mjerljivim pokazateljima
- segmenti trebaju biti dostupni tako da im može pristupiti sa specifičnom ponudom

⁴⁸ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb, 2014, str. 203

- segmenti trebaju biti reaktivni tako da odgovaraju na ponudu, odnosno marketinški program
- segmenti trebaju biti profitabilni
- segmenti trebaju biti održivi
- u konačnici, treba moći razviti ponudu prilagođenu ciljnom segmentu.

4.2. Targetiranje

Nakon identifikacije postojećih tržišnih segmenata, treba donijeti odluku o jednom ili samo nekoliko ciljnih tržišnih segmenata kojima će se posvetiti i usmjeriti im većinu svojih marketinških napora. Targetiranje je ključni dio STP procesa, jer određuje aktivnosti marketinškog miksa i angažira resurse organizacije (financijske, ljudske i materijalne) na vrlo specifičan način.

Pravilna definicija ciljnog tržišnog segmenta zahtijeva procjenu atraktivnosti tržišnih segmenata, odnosno utvrđivanje njezine povezanosti s tržišnom snagom i resursima organizacije. Ciljni tržišni segment treba biti privlačan ne samo financijski ili količinski, već mu se treba pristupiti s obzirom na resurse i tržišni položaj.

Marketinški menadžeri trebaju obaviti brojne predradnje prije odabira tržišnog segmenta. Nakon identifikacije postojećih tržišnih segmenata, treba postaviti kriterije koje pojedini segment treba ispuniti da bi bio ciljni. Ciljni segment je potrebno veoma oprezno odabrati jer neki segment može ispuniti gotovo sve kriterije, a opet se može pokazati kao neprikladan za ciljni segment. Zato je vrlo bitno slijediti odabir ciljanog tržišnog segmenta koji umanjuje mogućnost pogrešne odluke. Odabir se sastoji od sljedećih koraka:⁴⁹

- odabira kriterija za utvrđivanje privlačnosti tržišnog segmenta i konkurentskog položaja poslovne organizacije
- određivanja važnosti i rejtinga svakog kriterija
- predviđanja kretanja tržišnog segmenta
- odabira ciljnog tržišnog segmenta

⁴⁹ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014, str. 225

U konačnici, odluka o odabiru pristupa specifičnom tržišnom segmentu zasniva se na dvjema metodama:⁵⁰

1. a priori pristup, koji podrazumijeva da poduzeće ima dovoljno iskustva i informacija o stanju na tržištu, tako da može samostalno odabrati čimbenike segmentacije
2. post hoc pristup, koji se najčešće koristi za determiniranje stavova, načina i frekvencije korištenja proizvoda, željenih koristi, percepcije, motiva i drugih psiholoških čimbenika na osnovi nalaza istraživanja.

Ova dva pristupa nisu međusobno isključiva, već se mogu upotrebljavati simultano, a njihovo korištenje će u najvećoj mjeri ovisiti o tome s kolikim znanjem o tržištu stratezi raspolažu.

4.3. Pozicioniranje

Pozicioniranje je zadnja i izuzetno važna faza STP procesa. Sav trud i resursi uloženi u provedbu segmentacije i targetiranja neće se isplatiti, ako poslovna organizacija pogriješi u pozicioniranju, koje se definira kaostvaranje posebnog i poželjnog položaja u svijesti kupaca/potrošača, i to za proizvod, uslugu, kategoriju proizvoda/usluge, marku, skupinu povezanih proizvoda/usluga ili poduzeće/organizaciju u cjelini.⁵¹ Ries i Trout razvijaju svoju definiciju pozicioniranja i opisuju je na sljedeći način:⁵² Pozicioniranje nije ono što se radi proizvodu. Pozicioniranje je ono što se radi svijesti potrošača. To znači da pozicioniranje predstavlja smještanje proizvoda u svijest potrošača na specifičan način. Ova je definicija i danas široko prihvaćena, i u znanstvenoj i u stručnoj literaturi, a i u praktičnom poslovanju.

Strategijom pozicioniranja treba odlučiti koliko i koje attribute treba razvijati i promovirati. Neki od kriterija koji se najčešće koriste u strategiji pozicioniranja su:⁵³

- opipljive karakteristike proizvoda (npr. trajnost i pouzdanost)
- neopipljive karakteristike proizvoda (brže i dulje djelovanje tableta za glavobolju u odnosu na druge vrste)
- koristi koje potrošači imaju od proizvoda
- niske cijene

⁵⁰Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 243

⁵¹Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb. 2014, str. 238

⁵²Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Ries, A., Trout, J., *Positioning: the Battle for Your Mind*, Warner Books, New York, 1982, str. 306-307

⁵³Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 256

- uporaba ili primjena proizvoda (telefonske usluge za druge kontinente koje pruža neko telekomunikacijsko poduzeće)
- korisnici odnosno kupci proizvoda
- vezivanje poznate osobe uz proizvod
- stil života ili osobnost
- kategorija proizvoda
- konkurenti (npr. Mercedes vs. Audi)
- zemlja podrijetla (npr. Croata kravate).

Iako pozicioniranje ima najveću primjenu pri uvođenju novih proizvoda, ono je zastupljeno i u repozicioniranju postojećih. Pozicioniranje se može fokusirati na:⁵⁴ stvaranje imidža cjelokupnog poduzeća, kategoriju proizvoda, liniju proizvoda i marku proizvoda. Proces oblikovanja strategije pozicioniranja može se prikazati sljedećim fazama, kako je prikazano u tablici 5.

Tablica 5. Proces oblikovanja strategije pozicioniranja

FAZA 1. Identificiranje konkurentskih proizvoda, odnosno marki proizvoda
FAZA 2. Identificiranje kriterija, odnosno atributa za pozicioniranje
FAZA 3. Analiza postojeće pozicije na tržištu
FAZA 4. Izbor strategije pozicioniranja
FAZA 5. Lansiranje strategije pozicioniranja na tržište
FAZA 6. Mjerenje efikasnosti strategije pozicioniranja

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 257

Prva faza, odnosno identificiranje konkurentskih proizvoda, zasniva se na analizi percepcije potrošača o:

- kategoriji proizvoda koji zadovoljavaju istu osnovnu potrebu kao proizvod koji proizvođač tek uvodi na tržište
- različitim markama (ako postoje na tržištu) za istu kategoriju proizvoda.

Kod druge faze, odnosno identificiranja kriterija i atributa za pozicioniranje, bitno je istaknuti da potrošači tipično izabiru proizvode i usluge koji im pružaju najveću vrijednost. Stoga je

⁵⁴ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 257

ključ pridobivanja i zadržavanja kupaca u boljem razumijevanju njihovih potreba i procesa odlučivanja o kupnji, nego što to čini konkurencija te u pružanju veće vrijednosti kupcima.

Da bi marketeri mogli shvatiti motive i očekivanja potrošača na pojedinim segmentima tržišta te spoznati koji položaj zauzima njihova marka na osnovi određujućih obilježja, potrebno je vršiti motivacijska istraživanja (pomoću grupnog intervjua) i dubinska istraživanja tržišta (kojima se postiže bolje shvaćanje načina kako potrošači doživljavaju proizvode, koje varijable marketinga smatraju najvažnijima i u kojem opsegu). Takvim istraživanjima se doznaje kako potrošač percipira različite marke ili poduzeća koja se javljaju na tržištu.

Koju strategiju pozicioniranja izabrati ovisit će ponajviše o dobro provedenim prethodnim analizama, kao i o atraktivnosti budućeg tržišta s obzirom na veličinu, očekivani rast, specifičnosti okružja te o snazi i slabostima konkurencije. Prva strategija se sastoji u jačanju vlastita položaja u svijesti potrošača. Druga strategija se sastoji u pokrivanju nezaposjednutog položaja na tržištu, za koji se procjenjuje da ima dovoljno potrošača. Treća strategija se sastoji u depozicioniranju ili repozicioniranju konkurencije na način da se napadne konkurent.

Odabrana strategija pozicioniranja treba se na tržištu veoma jasno i uvjerljivo priopćiti potrošačima, što se postiže različitim promocijama i njezinim pojedinačnim aktivnostima, ali i ostalim funkcijama marketinškog miksa: distribucijom i cijenom.

Prilikom mjerenja efikasnosti pozicioniranja moguće je upotrijebiti nekoliko metoda:

- istraživanje potrošača, koje može dati vrlo korisne informacije za oblikovanje strategije pozicioniranja
- testiranje novog proizvoda, metoda kojom se postižu značajne informacije potrebne za strategiju pozicioniranja novog proizvoda
- oblikovanje modela odlučivanja, u koje se ugrađuju podaci dobiveni iz prethodnih istraživanja
- ekonomska efikasnost odabrane strategije pozicioniranja, koja pokazuje koliko je zaista neka strategija pozicioniranja u konačnici efikasna.

Učinkovitost, odnosno uspješnost odabrane strategije pozicioniranja trebala bi se mjeriti na dnevnoj bazi, kako bi se na vrijeme ustanovila odstupanja u preferencijama kupaca i promjene u konkurentnim strategijama.

Naposljetku, budući da strategija pozicioniranja iziskuje mnogo napora i vremena za oblikovanje i pružanje željenih rezultata, važno je izbjeći neke moguće pogreške, kao što su:⁵⁵

- potpozicioniranje – jer potrošači imaju tek blijedu predodžbu o određenoj marki proizvoda
- prepozicioniranje – kada potrošači imaju preusku sliku o određenoj marki proizvoda i smatraju da, primjerice neki proizvođač proizvodi samo skupe modele naočala
- pobrkano pozicioniranje – potrošači mogu pobrkati imidž određene marke proizvoda, jer proizvođač često mijenja pozicioniranje određene marke
- sumnjivo pozicioniranje – u slučajevima kada potrošači ne vjeruju tvrdnjama o određenoj marki.

⁵⁵ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009 prema Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001, str. 298

5. GRADSKO STAMBENO-KOMUNALNO GOSPODARSTVO

Gradsko stambeno-komunalno gospodarstvo osnovano je kao javno poduzeće temeljem odluke zagrebačke Gradske skupštine od prosinca 1990. godine. No, tek nakon usklađivanja općih akata, u veljači 1996. godine, službeno je registrirano kao Gradsko stambeno-komunalno gospodarstvo d.o.o. Od kraja 2005. godine preimenovano je u Podružnicu GSKG, koja posluje unutar Zagrebačkog holdinga d.o.o.⁵⁶ GSKG je centar znanja i iskustva za upravljanje i održavanje nekretnina koji okuplja i vodi mrežu specijaliziranih izvođača radova te ih angažira kao svoje dobavljače na održavanju zgrada i objekata komunalne infrastrukture.

5. 1. Organizacijska shema Podružnice GSKG-a

Upravljanje nije samo stvar tehnike već i gospodarenja, a također i međuvlasničkih odnosa. Upravljanje zgradama povezuje pravo, ekonomiju, financije, tehniku, s konačnim ciljem zadovoljavajuće brige o interesima (su)vlasnika ili drugih korisnika nekretnine, ali same društvene zajednice. Ispod navedena tablica prikazuje organizacijsku strukturu podružnice GSKG-a.

Tablica 6. Organizacijska shema Podružnice GSKG-a

URED VODITELJA PODRUŽNICE			
Odjel informatičkih poslova	Odnosi s javnošću i reklamacije	Kontakt centar	Info centar
SEKTOR TEHNIČKIH POSLOVA			
Područne službe Dispečerski centar za hitne intervencije	Odjel velikih popravaka	Odjel komunalnih usluga	Odjel elektrostrojarstva
SEKTOR FINACIJSKO RAČUNOVODSTVENIH POSLOVA			
Odjel knjigovodstva zgrada	Odjel financija i plana		Odjel računovodstva
SEKTOR OPĆIH I PRAVNIH POSLOVA			
Odjel pravnih poslova	Odjel ugovaranja i marketinga	Odjel etažiranja zgrada	Odjel općih i kadrovskih poslova

⁵⁶ Zagrebački holding d.o.o., podružnica GSKG, Upravljanje zgradama, Zagreb, 2011, str. 9

SEKTOR NAPLATE NAKNADA		
Odjel naplate	Odjel matičnih podataka	Odjel prisilne naplate

Izvor: izrada autora prema *Zagrebački holding d.o.o., podružnica GSKG, Upravljanje zgradama, Zagreb, 2011, str. 8*

Tehnički sektor je nadležan za:

- redovno održavanje zgrada - preko Područnih službi
- hitne popravke na zgradama - preko prijemnog centra i ugovornih izvođača
- velike popravke na zgradama
- zaštitu na radu i zaštitu od požara
- održavanje komunalnih objekata, fontana, javnih WC-a, podvožnjaka, pothodnika i prolaza

Unutar **sektora pravnih i općih poslova** nalaze se sljedeći odjeli:

- odjel pravnih poslova
- odjel ugovaranja i marketinga
- odjel etažiranja zgrada
- odjel kadrovskih i općih poslova

Unutar sektora općih i pravnih poslova se pruža stručna pomoć pri:

- sklapanju međuvlasničkog ugovora i ugovora o upravljanju
- zastupanju suvlasnika pred sudovima i drugim tijelima vlasti
- izradu etažnog elaborata i izradu prijedloga za upis u zemljišne knjige.

Funkcije *odjela pravnih poslova*, kao organizacijske jedinice Službe pravnih i općih poslova zadužene za provedbu procesa rada po tužbama, u postupcima ovrhe i po općim predmetima su:

- u poslovima vezanim uz upravljanje zgradama, zastupa suvlasnike zgrada pred sudom i drugim tijelima vlasti,
- zastupanje GSKG-a u svim postupcima u kojima je aktivna ili pasivna stranka,

- odgovaranje na dopise i rješavanje zahtjeva predstavnika suvlasnika, samih suvlasnika i drugih fizičkih i pravnih osoba i državnih tijela, primljenih poštom, faksom i putem elektroničke pošte,
- davanje pravnih savjeta u svezi s upravljanjem i odgovaranje na upite predstavnika suvlasnika i samih suvlasnika, usmeno, putem telefona ili osobno,
- ostvarivanje zadovoljstva korisnika dovršavanjem sudskih postupaka u njihovu korist i u objektivno najkraćem roku, odgovaranjem na podneske u zadanim rokovima i korektnim odnosom u osobnim kontaktima,
- praćenje sudske prakse, stručne literature i sudjelovanje na stručnim seminarima, radi usavršavanja i stjecanja znanja, ocjenjivanje vlastitog rada i predlaganje poboljšica u procesima rada, sve u svrhu povećanja kvalitete poslova i ostvarivanja planskih ciljeva odjela, sektora i društva u cjelini.

Odjel ugovaranja i marketinga je organizacijska jedinica u okviru Službe pravnih i općih poslova koja je zadužena za obavljanje funkcije procesa ugovaranja upravljanja zgrada. U obavljanju funkcije upravljanja zgradama obavlja:

- slanje i praćenje ponuda za ugovaranje upravljanja zgrada,
- rad na ostvarivanju zadovoljstva korisnika kroz vršenje usluga upravitelja, pristupačan i korektan osobni i partnerski odnos, informiranja o radu konkurencije radi poboljšavanja strategije nastupa na tržištu i upravljanja odnosa s kupcima,
- poslove po usvojenim procesima te neprekidno traženje prilika i davanje prijedloga za njihovo poboljšanje.

Odjel etažiranja zgrada je zadužen za usluge pokretanja postupka povezivanja zemljišne knjige i knjige položenih ugovora temeljem Izmjene i dopune Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima (NN br. 153/09) i novog Pravilnika o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i upis vlasništva posebnog dijela nekretnine (NN br. 121/2013). To obuhvaća:

- informiranje predstavnika suvlasnika zgrade o pokretanju postupka povezivanja,
- prikupljanje potrebne dokumentacije iz ureda za katastar, zemljišne knjige, gradskih ureda i dr.,
- izradu i potvrđivanje geodetskog elaborata u slučaju da je katastarska čestica formirana u katastru, a promjena nije provedena u zemljišnoj knjizi,

- prikupljanje vlasničke dokumentacije za vlasnike koji nisu upisani u knjigu položenih ugovora ili zemljišnu knjigu,
- podnošenje prijedloga za provedbu zemljišnoknjižnom sudu.

Unutar **sektora financijsko računovodstvenih poslova** nalaze se sljedeći odjeli:

- odjel knjigovodstva zgrada
- odjel financija i plana
- odjel računovodstva

Odjel knjigovodstva zgrada obavlja evidentiranje i knjiženje svih poslovnih promjena stambenih zgrada:

- knjigovodstvo stambenih zgrada s obračunom prihoda i rashoda stambenih zgrada,
- analitičko knjiženje ostalih troškova i prihoda stambenih zgrada kojima one raspolažu, te izvještavanje o stanju sredstava istih,
- evidentiranje svih promjena vlasnika stanova s pravnih osoba na nove vlasnike,
- evidentiranje svih promjena u svezi s udruživanjem stanova (pravne osobe koje su upravljanje i održavanje svojih stanova povjerile Fondu, kao i onih koji su predali stanove prilikom pretvorbe),
- priprema knjigovodstvenih stavaka za izradu prijedloga za ovrhu temeljem vjerodostojne isprave-izvatka iz ovjerenjenih poslovnih knjiga.

Sektor naplate naknada obavlja poslove utvrđivanja i naplate:

- zakupnine za poslovni prostor i garaže u vlasništvu Grada Zagreba,
- najamnine za stanove u vlasništvu Grada Zagreba,
- komunalne naknade za stambeni, poslovni i garažni prostor na području grada Zagreba,
- naknade za uređenje voda za stambeni, poslovni i garažni prostor na području grada Zagreba,
- spomeničke rente za obveznike koji obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno povijesne cjeline.

Osim navedenog, ovdje je važno istaknuti kako je primarna djelatnost podružnice GSKG-a održavanje stambenih objekata. Također, nude se i pravna i tehnička pomoć za:

- otklanjanje nedostataka kod preuzimanja zgrada
- izradu programa upravljanja i održavanja zgrada
- izvođenje potrebnih radova
- redovno i izvanredno održavanje
- hitne popravke
- sanaciju pročelja i krovova te
- održavanje dizala.

5.2. Misija, vizija, strategija i ciljevi Podružnice GSKG-a

U službi Zagreba i Zagrepčana.

S ovom vizijom podružnica GSKG-a djeluje i razvija se u gradu Zagrebu i njegovoj okolini kao metropoli Republike Hrvatske, bogatoj sadržajima humanog stanovanja, rada, zaštićenih prirodnih ljepota i resursa. U ostvarivanju ove vizije, uloga Podružnice GSKG-a je pomagati razvoju grada i njegove okolice u području unapređivanja kulture stanovanja. GSKG kao javna osoba promiče i savjetuje politiku i standarde nove stambene i poslovne gradnje, nastojeći prenijeti najbolju praksu i iskustva održavanja nekretnina po kriterijima sigurnosti, trajnosti, funkcionalnosti, privlačnosti, udobnosti i ekoloških vrijednosti objekata te troškova njihova održavanja.

GSKG ostvaruje svoju misiju tako što djeluje planski i po potrebi interventno, na zgradama i objektima pod svojom upravom. U uslugama se pruža najviša razina kvalitete, profesionalnosti i tehničke osposobljenosti, promičući partnerski odnos i s korisnicima i s dobavljačima, uz uzajamno poštovanje i uvažavanje, transparentnost, stabilnost i sigurnost u radu.

Djelovanje GSKG-a odvija se tako da se neprekidno ostvaruju pozitivni rezultati poslovanja, dobit i rast temeljnog kapitala, uz razvoj vlastitih kapaciteta, usluga i sposobnosti te provođenje zakonskih propisa, neprekidno nastojeći ostvariti i dogovorena očekivanja vlasnika i zadovoljstvo korisnika usluga. Koristeći vlastite resurse i evidencije iz područja upravljanja nekretninama, GSKG je u stanju i efiksano obavljati usluge naplate najamnina i

zakupnina te komunalne i vodne naknade obveznika na teritoriju na kojem djeluje. U svom radu GSKG, na imovini s kojom raspolaže, pruža primjer najbolje prakse dobrog upravljanja nekretninama, a kadrovskom politikom osigurava prikladnu stručnu i starosnu strukturu radnika za rast sposobnosti Društva kroz ravnopravnost spolova, pribavljanje potrebnih znanja i neprekidan prijenos iskustava u radu s korisnicima. U svrhu ostvarivanja tih ciljeva, zapošljavaju se djelatnici koji dijele vrijednosti GSKG-a, njima se osigurava motivirajuća radna sredina, informiranost, osobni razvoj i napredovanje (osobno i profesionalno), što posljedično pozitivno utječe na njihovu kreativnost. Na taj način GSKG slijedi odrednice učeće organizacije i pritom poštuje obiteljske vrijednosti, vodeći brigu za sigurnost radnih mjesta svojih zaposlenika i potičući ih na razvoj i puno ostvarivanje njihovih osobnih potencijala.

5.3. SWOT analiza

Kroz SWOT analizu utvrđujemo snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća koje proizlaze iz prethodnih analiza i uviđaja u stvarno stanje. Ukoliko su nam pokazatelji u SWOT analizi identični sumi cjelokupnih strategijskih analiza vrlo je vjerojatno kako smo dobro analizirali, procijenili te istražili poduzeće kroz prethodne pokazatelje.

Postoje mnogobrojni čimbenici koji određuju poslovanje i status pojedinog poduzeća na tržištu. Ukoliko ti čimbenici ne udovoljavaju normama postavljenim od strane samog poduzeća, poduzeće se može naći pred propasti.⁵⁷

Sljedeća tablica prikazuje SWOT analizu Podružnice GSKG-a.

⁵⁷ Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009., str. 9.

Tablica 7. SWOT analiza Podružnice GSKG-a

<i>SNAGE</i>	<i>SLABOSTI</i>
- visoka koncentracija broja stanovništva u odnosu na prosjek gradova Hrvatske - zadovoljstvo kupaca/korisnika usluga - prostorna pokrivenost javnim prijevozom - ulazak RH u Europsku uniju - pokrivenost komunalnom infrastrukturom urbanog gradskog područja - razvijen IT sektor - certifikat kvalitete prema normi ISO 9001:2008 - sustav upravljanja kvalitetom (potvrđen je dobivanjem Certifikata ISO 9001:2000) - jamstvo za pružanje usluga - organizacija rada kroz područne službe	- nedovoljno učinkovito provođenje mjera zaštite okoliša - zastarjela mreža komunalne infrastrukture - nedovoljna razvijenost vodoopskrbe i kanalizacijske mreže u rubnim, gradskim područjima - necjelovit sustav gospodarenja otpadom - neusklađenost ponude i potražnje za radnom snagom - upravljački model - neprofitabilne investicije - tromost sustava
<i>PRILIKE</i>	<i>PRIJETNJE</i>
- djelotvornost u donošenju važnih odluka - razvoj i dostupnost informacija javnosti - jačanje obrazovnog kadra - marketinško upravljanje - ulaganje u investicije/projekte održivog razvoja - stimulativno okruženje - slaba konkurencija	- nedjelotvorna suradnja s gradskom i državnim upravom - administrativne barijere - globalna i nacionalna gospodarska kriza te opća kriza vrijednosti - korupcija u javnom sektoru - neispunjenje zadaća zakonske regulative - ovisnost o proračunu gradske i državne uprave

Ono što je u ovom poduzeću temeljem prikazanih analiza vidljivo: kao snage navode se i više puta ponavljaju zadovoljstva kupaca odnosno korisnika usluga što i jest temeljna zadaća tvrtke; slijedi nepostojanje konkurencije u nekim segmentima poslovanja što s jedne strane jest snaga, ali i blaga prijetnja od slabih promjena, ustaljenog poslovanja i opuštanja u povećanju kvalitete ponude usluga. Slabost tvrtke očituje se kroz tromost sustava, jer je velik i upravljački model kroz koji se reflektira katkad produljuje postupak donošenja odluka. Prilike se ogledaju u razvoju ljudskih potencijala, jer su zaposlenici najveća vrijednost tvrtke i najbolji ambasadori poduzeća.

Općepoznata predodžba javnog sektora je korumpiranost pojedinaca koja predstavlja dugotrajnu borbu kroz objavu i pridržavanje etičkog kodeksa, raznih sankcija te u skladu s pravilnikom rada. U takvim uvjetima postoji prijetnja od neprovedbe pojedinih zakonskih propisa na što je potrebno obratiti pozornost prilikom testiranja i zapošljavanja potencijalnih zaposlenika.

5.4. PEST analiza

U ispod danoj tablici se nalazi PEST analiza Podružnice GSKG-a.

Tablica 8. PEST analiza Podružnice GSKG-a

<i>FAKTORI</i>	<i>BILJEŠKE</i>	<i>POTENCIJALNI UTJECAJ</i>
POLITICAL	Ulazak u EU, ovisnost o proračunu	jak
ECONOMICAL	Posljedica globalne krize, poskupljenja usluga	slab
SOCIOLOGICAL	Etička odgovornost poduzeća, izgradnja novih prometnih trasa, vrtića, sportskih centara, ulaganje u investicijske projekte, dostupnost medijima i javnosti	jak
TECHNOLOGICAL	Korištenje ICT tehnologije, poticanje inovacija, razvoja, oglašavanje na web stranicama natječaja	slab

Politički aspekt – ulazak RH u EU dao je doprinos boljem razvoju poduzeća te je rezultirao stabilnijim financijskim rezultatima (zahvaljujući stabilnosti tečaja, proračuna i povećanju dohotka)

Ekonomski aspekt – posljedicom globalne krize očigledno je blago poskupljenje usluga na tržištu koje se pružaju građanima no kako je poskupljenje eksternog značaja (širi se na sve grane ekonomije) ne očekuje se bitan pad korištenja usluga.

Sociološki aspekt – ukoliko poduzeće bude ulagalo u izgradnju novih centara obrazovanja, rekreacije te investiralo i promoviralo sportske, intelektualne i slične sadržaje, otvara se mogućnost sufinanciranja raznih projekata od strane EU, grada Zagreba, satelitskih gradova te pojedinih poslovnih subjekata.

Tehnički aspekt – poduzeće posluje na temelju relativno novih i provjerenih ICT tehnologija; uvođenje sustava kvalitete znatno je unaprijedilo poslovanje, kao i povećalo učinkovitost i konkurentnost. Buduća ulaganja u nove tehnologije, jačanje lokalnog izvoza, stvaranje lokalnih tehnoloških parkova, baza znanja i školovanje stručnjaka uz osiguravanje vlastite prepoznatljivosti kroz branding omogućiti će određenim gradovima jačanje vlastite konkurentnosti.⁵⁸

⁵⁸ Paliaga, M., Uravić, L., Integralni pristup razvoju branda i gospodarskog razvoja gradova u uvjetima globalne konkurentnosti, Ekonomska istraživanja, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2008., str. 9

6. ZAKLJUČAK

Temeljem korištenih analiza iz svega navedenog možemo utvrditi kako se na specifičan način mogu prikupiti kvalitetne informacije o poduzeću. Ove analize pokazuju trenutačno stanje Podružnice GSKG-a, sve prednosti i nedostatke te prilike i prijetnje na koje se nužno usredotočiti kako bi se moglo utjecati na njih, tj. okrenuti ih u vlastitu korist te poboljšati ponudu usluga. Implementacija strateškog menadžmenta u poduzeće od velikog je značaja jer je potrebno identificirati dugoročne ciljeve i zadaće poduzeća te postaviti ciljeve u skladu s istima.

Podružnica GSKG posluje kao društveno odgovorno poduzeće koje daje svoj doprinos u zaštiti okoliša, energetske učinkovitosti, pomaganju najugroženijih segmenata društva te će i dalje nastojati sve svoje zadaće ispunjavati na visoko profesionalnoj razini omogućivši cjelokupnoj zajednici u kojoj egzistira sigurne, pouzdane i kvalitetne usluge na zadovoljstvo javnosti, korisnika, zaposlenika i poslovnih partnera, a sve u svrhu stvaranja novih vrijednosti.

U konačnici, potrebno je uložiti velike napore i snage ka ostvarenju uspjeha u svim segmentima poslovanja s tendencijom da se sve sposobnosti i sredstva usmjere u zadovoljstvo korisnika usluga, a usporedno pronalaze/istražuju nova, inovativnija rješenja u skladu s financijskim mogućnostima i globalnim razvojem ostalih europskih metropola za kojima Zagreb (zahvaljujući ovoj grupaciji) trenutno ne zaostaje.

LITERATURA

STRUČNE KNJIGE:

1. Buble, M. (2005.), **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb
2. Pavičić, J., Gnjidić, V. I Drašković, N. (2014.), **Osnove strateškog menadžmenta**, Školska kniga i Institut za inovacije, Zagreb
3. Previšić, J., et.al. (2004), **Marketing**, Adverta, Zagreb
4. Renko, N. (2009.), **Strategije marketinga**, Naklada Ljevak, Zagreb
5. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009), **Organizacijsko ponašanje**, MATE, Zagreb
6. Zagrebački holding d.o.o., podružnica GSKG (2011), **Upravljanje zgradama**, Zagreb
7. Paley, N. (2007), **The Marketing Strategy: Desktop Guide**, Thorogood, London

ČASOPISI:

1. Paliaga, M., Uravić, L. (2008.), **Integralni pristup razvoju branda i gospodarskog razvoja gradova u uvjetima globalne konkurentnosti**, Ekonomska istraživanja, 21 (2008), 3: 77.-87.
2. Marković, M. (1993.), **Međunarodna marketing strategija i strateški marketinški management**, Ekonomska misao i praksa: časopis Sveučilišta u Dubrovniku, 2 (1993), 169.-182.
3. Dorotić, M. (2005.), **Promjena strateškog fokusa u marketingu - razvoj relationship marketing paradigme**, Časopis za tržišnu teoriju i praksu (0353-4790) 17 (2005), ½: 7.-24.

INTERNET IZVORI:

1. <http://www.business.vic.gov.au/marketing-sales-and-online/increasing-sales-through-marketing/marketing-mix-strategies-and-tactics>
2. <http://cultbranding.com/ceo/52-types-of-marketing-strategies/>
3. <http://www.quickmba.com/MarketingStrat.shtml>
4. <https://www.inc.com/murray-newlands/15-marketing-strategies-that-inspire-strategic-thinkers.html>

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika	Stranica
I. Faze procesa benchmarkinga	20

Tablica	Stranica
I. Koristi SWOT analize	10
II. Unutarnja analiza (S – W analiza) poduzeća	11
III. Vanjska analiza (O – T analiza) poduzeća	12
IV. Varijable u segmentaciji tržišta krajnje potrošnje vs. varijable u segmentaciji tržišta poslovne potrošnje	24
V. Proces oblikovanja strategije pozicioniranja	27
VI. Organizacijska shema Podružnice GSKG-a	30
VII. SWOT analiza Podružnice GSKG-a	36
VIII. PEST analiza Podružnice GSKG-a	37

