

PROCES MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU

Rozić, Antonio

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Šibenik University of Applied Sciences / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:879228>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL STUDIJA MENADŽMENTA I TURIZMA
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT

Antonio Rozić

PROCES MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU

Diplomski rad

Šibenik, 2024.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL STUDIJA MENADŽMENTA I TURIZMA
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT

PROCES MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU

Diplomski rad

Kolegij: Marketing menadžment

Matični broj studenta: 1219062504

Mentor: dr. sc. Jelena Šišara, v. pred.

Student: Antonio Rozić, bacc. oec.

Šibenik, rujan 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja Antonio Rozić, student Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219062504 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom: Proces marketinškog planiranja u poduzeću isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, _____

Student: _____

PROCES MARKETINŠKOG PLANIRANJA U PODUZEĆU

Antonio Rozić

arozic@vus.hr

Sažetak rada:

U ovom radu prikazana je važnost marketinškog planiranja u poduzeću. Poseban naglasak u radu je na mikro i malim poduzećima zbog velike učestalosti i njihove specifične uloge u Hrvatskom gospodarstvu. Također, u svrhu utvrđivanja upoznatosti poduzetnika s marketingom i marketinškim planiranjem, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku mikro i malih poduzeća na području Šibensko-kninske županije. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da je razina upoznatosti s marketingom kod poduzetnika različita, odnosno pokazuje da iako postoji svijest o važnosti marketinga, većina poduzeća nema formalno izrađene marketinške planove, što može predstavljati prepreku za dugoročni rast i održivost na tržištu.

Ključne riječi: marketing, planiranje, poduzeća, plan, rast.

(63 stranica / 3 slike / 2 tablice / 25 grafikona / 56 literaturnih navoda / jezik izvornika:

hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Mentor: dr.sc. Jelena Šišara, v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 05.09.2024.

THE PROCESS OF MARKETING PLANNING IN A COMPANY

ANTONIO ROZIĆ

arozic@vus.hr

Abstract:

This paper shows the importance of marketing planning in the company. Special emphasis in the work is on micro and small enterprises due to their high frequency and their specific role in the Croatian economy. Also, in order to determine the familiarity of entrepreneurs with marketing and marketing planning, empirical research was conducted on a sample of micro and small businesses in the area of Šibenik-Knin County. The results of the conducted research show that the level of familiarity with marketing among entrepreneurs is different, i.e. it shows that although there is an awareness of the importance of marketing, most companies do not have formal marketing plans, which can be an obstacle to long-term growth and sustainability in the market.

Keywords: marketing, planning, enterprises, plans, growth.

(63 pages / 3 figures / 2 tables / 25 graphs / 56 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Supervisor: dr.sc. Jelena Šišara, senior lecturer

Paper accepted: 05.09.2024.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. MARKETING MENADŽMENT	2
2.1. SUVREMENI KONCEPT MARKETINGA	3
2.2. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU	5
3. PLANIRANJE U PODUZEĆU	7
3.1. PLANIRANJE MARKETINGA	8
3.2. MARKETINŠKI PLAN.....	10
3.3. VRSTE MARKETINŠKIH PLANOVA	12
3.4. IZAZOVI U PROCESU MARKETINŠKOG UPRAVLJANJA	13
3.5. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM MIKSOM	14
4. MARKETING MIKRO I MALIH PODUZEĆA	16
4.1. MIKRO I MALA PODUZEĆA U HRVATSKOJ	19
4.2. PODUZETNIČKA SLIKA HRVATSKE	20
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	23
5.1. METODOLOGIJA	23
5.2. OSNOVNI PODACI ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE	24
5.3. ANALIZA I RASPRAVA.....	24
5.4. ZAKLJUČAK PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA	48
6. ZAKLJUČAK	50
LITERATURA	51
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	53

1. UVOD

Marketing je ključna komponenta poslovnog uspjeha koja služi kao most između poduzeća i potencijalnih kupaca, to jest profita. U kontekstu mikro i malih poduzeća, marketing je posebno važan, ali često zanemaren ili nedovoljno iskorišten zbog različitih ograničenja kao što su to ograničeni resursi i nedostatak stručnosti itd.

Mikro i mala poduzeća čine značajan dio globalne ekonomije te igraju ključnu ulogu u stvaranju radnih mjesta, inovacijama i ekonomskom razvoju. Unatoč njihovoj važnosti, ova poduzeća često se suočavaju s jedinstvenim izazovima koji ih razlikuju od većih organizacija, osobito u području marketinga. Za mikro i mala poduzeća, marketing nije samo stvaranje svijesti ili generiranje potencijalnih kupaca, već i uspostavljanje prisutnosti brenda, poticanje lojalnosti kupaca te prilagođavanje brzo promjenjivim tržišnim dinamikama. Razumijevanje kako ova poduzeća navigiraju složenostima planiranja marketinga ključno je za prepoznavanje prilika za jačanje njihove konkurentnosti i održivosti.

Ovaj rad ima za cilj istražiti proces planiranja marketinga u mikro i malim poduzećima, s naglaskom na to koliko učinkovito ova poduzeća koriste marketinške alate za rast i postizanje svojih poslovnih ciljeva. Također, procijeniti u kojoj mjeri su vlasnici mikro i malih poduzeća upoznati s marketinškim konceptima i alatima te koliko ih učinkovito primjenjuju u korist svojih poduzeća.

Rad se sastoji od ukupno 6 cjelina te svaka cjelina detaljno razmatra različite aspekte marketinga. Nakon uvoda, drugi dio rada bavi se osnovama marketing menadžmenta, uključujući suvremeni koncept marketinga i ulogu marketinga u poslovanju gdje se opisuju moderni pristupi i teorije u marketingu te sama važnost i funkcija marketinga u poslovnom okruženju. Treći dio rada fokusira se na aspekte planiranja unutar poduzeća, posebno vezane uz marketing. Četvrta cjelina usmjerava se na marketinške planove i specifičnosti vezane uz mikro i mala poduzeća općenito, te na području HR. Peta cjelina odnosi se na empirijsko istraživanje te prikazuje rezultate i raspravu rezultata istraživanja. Te za kraj, zaključci su doneseni na temelju provedene ankete koja sadrži razna pitanja o vlasniku poduzeća, motivima poslovanja, obuci te specifična pitanja koja se nadovezuju na marketing u mikro i malim poduzećima na području Šibensko-kninske županije.

2. MARKETING MENADŽMENT

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, područje upravljanja marketingom postaje sve izazovnije i kompleksnije. Raznolika tržišta, obilježena širokim spektrom potrošačkih preferencija i kulturoloških razlika, zahtijevaju sofisticiran i prilagodljiv pristup poslovanju, pa tako i marketinškim strategijama. Ova raznolikost, premda predstavlja značajan izazov, također nudi priliku za tvrtke da dosegnu nove i raznolike segmente potrošača, prilagođavajući ponudu kupcima, odnosno željama i potrebama kupaca. (Kotler, 2001)

U isto vrijeme, sve veći broj konkurenata u gotovo svim industrijama otežava borbu za tržišnim udjelom. Globalizacija je omogućila lakši pristup tržištima, čime su barijere za ulazak u određeno tržište značajno smanjenje u odnosu na prije. Stoga, kako bi se tvrtke istaknule na tržištu prisiljene su kontinuirano se diferencirati, tražiti inovacije te pratiti i brzo reagirati na promjene u tržišnim trendovima i potrebama potrošača. To uključuje razvoj jedinstvenih vrijednosti koje mogu ponuditi kupcima; dodatak proizvodu/usluzi, poboljšanje korisničkog iskustva, program vjernosti te korištenje raznih metoda za personalizaciju ponude. Sve veći fokus stavlja se na zadržavanje lojalnosti kupaca, što postaje sve teže jer su potrošači sve informiraniji i skloniji isprobavanju novih brendova koji im nude bolju vrijednost za novac. (Kotler, 2001)

Osim toga, trajna ekološka kriza predstavlja dvostruki izazov za poduzeća, a pogotovo za marketinške stručnjake. S jedne strane, potreba za održivim praksama i ekološki prihvatljivim proizvodima postaje sve hitnija jer potrošači postaju sve svjesniji ekoloških pitanja. S druge strane, ovaj pomak prema održivosti može otvarati nove prilike za diferencijaciju proizvoda i za inovacije. Poduzeća koja uspješno integriraju održive prakse u poslovanje mogu smanjiti negativan utjecaj na okoliš a i izgraditi snažnije odnose sa svojim kupcima. (Kotler, 2001)

No, moraju li gore navedeni izazovi biti negativni? Suvremeni način upravljanja marketingom obilježen je mnogim izazovima koji proizlaze iz raznolikosti tržišta, žestoke konkurencije, ekološkog stanja i tehnološkog napretka. Međutim, kako navodi, upravo ti izazovi stvaraju prilike za inovacije, rast i održivi uspjeh.

2.1. SUVREMENI KONCEPT MARKETINGA

Poslovno okruženje pa tako i poslovne koncepcije znatno su se razvile tijekom godina, potaknute tehnološkim napretkom, promjenama u ponašanju potrošača i promjenama u ekonomskom okruženju. Tradicionalno, primarni cilj za poduzeća bio je proizvesti i prodati što više proizvoda koji su dizajnirani da privuku široku publiku, s malo razmatranja za pojedinačne preferencije. Pored toga, poduzeća su imala ograničene alate za prikupljanje i analizu podataka o potrošačima, što je dovelo do pristupa „jedna veličina za sve“.

Tablica 1. Tradicionalni vs suvremeni koncept marketinga

Tradicionalni koncept	Suvremeni koncept
Definira marketing kao proces kupnje i prodaje proizvoda s ciljem ostvarivanja profita	Definira marketing kao proces identificiranja potreba kupaca i zadovoljavanje istih
Ograničen opseg jer se odnosi samo na proizvodnju i distribuciju dobara	Širi opseg koji povezuje proizvodnju i distribuciju s potrebama i zadovoljstvom kupaca
Maksimizirati profit	Zadovoljiti kupce
Proces usmjeren na prodaju	Proces usmjeren na kupca
Fokus na masovnoj proizvodnji i prodaji	Fokus na zadovoljstvu potrošača i društvenoj dobrobiti

Izvor: Izrada autora prema Kotler (2012).

Danas marketing igra ključnu ulogu u razumijevanju i zadovoljavanju potreba potrošača, gdje je, kako Kotler (2001) navodi, osnovna ideja marketinga uskladiti sposobnosti poduzeća sa željama klijenata kako bi se postigli ciljevi obiju strana“. Kako bi dodatno pojasnio ulogu marketinga, McDonald (2004) definira marketing na sljedeći način:

„Marketing je proces u kojem se:

- **definiraju tržišta,**
- **određuju potrebe skupina (segmenata) klijenata unutar ovih tržišta,**

- **određuju ponude vrijednosti koja će zadovoljiti te potrebe**
- **obavještava sve one u poduzeću koji su odgovorni za isporuku tih vrijednosti te osigurava razumijevanja njihove uloge i uključenosti u ostvarivanju istih,**
- **nadzire stvarno isporučene vrijednosti.“**

McDonald (2004) navodi „kako je stanje marketinga takvo da nakon gotovo pedeset godina marketinškog obrazovanja još uvijek vlada veliko neznanje glede toga što je marketing“. Većina ljudi, s malo ili bez ikakvog iskustva u poslovanju, kada se susretnu s pojmom „marketing“, povezuju ga isključivo s pojmovima kao što su prodaja i oglašavanje. Naime, iako je istina da marketing uključuje prodaju i oglašavanje, potrebno je naglasiti da marketing obuhvaća mnogo više aktivnosti. Marketing se bavi istraživanjem tržišta, segmentacijom, analitičkim pristupom ciljnoj publici, razvojem proizvoda, upravljanjem brendom, odnose s javnošću, planiranjem strategije te mnogim drugim aspektima koji su bitni za uspješno poslovanje.

Prema McDonaldu (2004) postoji par zabluda oko marketinga, a to su:

- Marketing je samo oglašavanje! – oglašavanje je samo dio marketinškog miksa. Marketing obuhvaća puno širi spektar aktivnosti: istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, određivanje cijena, distribuciju i promociju.
- Marketing je prodaja- marketing nije isto kao što prodaja, prodaja je jedan oblik komunikacije s klijentima.
- Marketing je nepotreban trošak- nije dovoljno samo proizvesti kvalitetan proizvod. Proizvod je potrebno postaviti u misli potrošača. Marketing povećava svijest o brendu i privlači nove kupce.
- Marketing je samo za velike tvrtke- marketing je ključan za poduzeća svih veličina. Mala i srednja poduzeća mogu također imati velike koristi od dobro osmišljenih marketinških strategija.

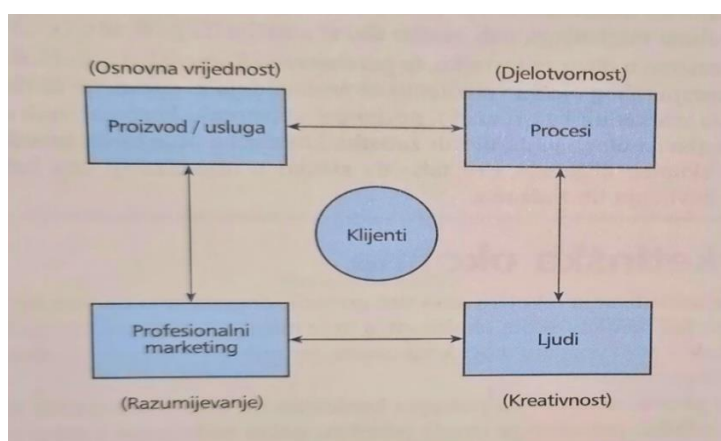
Razumijevanje marketinga i ispravljanje uobičajenih zabluda ključno je za uspješno poslovanje. Marketing je sveobuhvatna disciplina koja obuhvaća istraživanje, razvoj, komunikaciju i distribuciju, te igra ključnu ulogu u povezivanju proizvoda i usluga s potrošačima.

2.2. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU

„Marketing počinje i završava s ljudskim potrebama i željama“ rečenica je koja se može naći u većini literature danas, a jako dobro opisuje način na koji bi se trebalo poslovati u suvremenom okruženju. Najpoznatiji teoretičar marketinga, Philip Kotler (2001), pristupa marketingu kroz objašnjenje osnovnih marketinških elemenata kao što su ljudske potrebe, želje, potražnja, proizvodi i cijena. Kotler naglašava razliku između potreba, želja i zahtjeva. Potrebe su osnovni ljudski zahtjevi, kao što su hrana, voda, sklonište i sigurnost. Ove potrebe su intrinzične i temeljni su dio ljudske prirode. S druge strane, želje su oblikovane kulturom, društvom i individualnom osobnošću. One su način na koji ljudi izražavaju svoje potrebe. Razumijevanje ove hijerarhije ključno je za marketinške stručnjake. Dok su potrebe univerzalne, želje se mogu značajno razlikovati među različitim kulturama i društvenim grupama. Učinkovite marketinške strategije stoga se moraju prilagoditi tim varijacijama kako bi uspješno ispunile očekivanja ciljane publike.

Jedno od Kotlerovih osnovnih načela je da je primarni cilj marketinga stvaranje vrijednosti za kupce. To uključuje razumijevanje njihovih potreba i želja, a zatim isporuku proizvoda i usluga koje pružaju superiornu vrijednost. Na taj način, tvrtke mogu postići zadovoljstvo kupaca, što zauzvrat vodi lojalnosti kupaca i dugoročnoj profitabilnosti. Kotler (2001).

Slika 1. Uloga marketinga u poslovanja



Izvor: McDonald (2004)

Prema McDonaldu (2004) na slici 1. možemo vidjeti četiri elementa koja su potrebna za dugoročan uspjeh i opstanak poduzeća:

- **Izvrstan proizvod/usluga**- proizvodi i usluge predstavljaju osnovnu vrijednost koju poduzeće pruža svojim klijentima. Marketing istražuje tržište kako bi razumjeli potrebe i želje potrošača, što vodi razvoju proizvoda ili usluga koje će ih zadovoljiti.
- **Djelotvornost** operativnih procesa ključna je za isporuku proizvoda ili usluga na način koji zadovoljava očekivanja klijenata. Efikasni procesi omogućuju dosljednu kvalitetu, pravovremenu isporuku i optimizaciju resursa.
- **Kreativnost** ljudi unutar poduzeća igra ključnu ulogu u razvoju inovativnih rješenja i prilagodbi tržišnim promjenama.
- **Razumijevanje** tržišta i potrošača je srž profesionalnog marketinga. Kroz različite istraživačke metode i analitičke alate, marketing prikuplja podatke koji informiraju poslovne odluke. Istraživanjem tržišta prikupljaju se i analiziraju podatci o potrošačima, konkurenciji i tržišnim trendovima kako bi se identificirale prilike i prijetnje. Za kraj razvija se strategija segmentacije i ciljaju se specifični tržišni segmenti kako bi se maksimalno iskoristile poslovne prilike.
- **Klijenti** su središnji element u ovoj priči. Sve poslovne aktivnosti usmjerene su na zadovoljavanje potreba i želja kupaca, što je ključ za dugoročan uspjeh poduzeća.

Bitno je za razumjeti kako marketing nije samo jedna od poslovnih funkcija, već je integralni dio cjelokupne poslovne strategije. Kroz razumijevanje tržišta, optimizaciju procesa, poticanje kreativnosti i kontinuirano istraživanje, marketing osigurava da poduzeća učinkovito zadovolje potrebe svojih klijenata. Na taj način, marketing pomaže poduzećima da ostanu konkurentna i uspješna u dinamičnom poslovnom okruženju.

3. PLANIRANJE U PODUZEĆU

Planiranje je jedan od temeljnih elemenata uspješnog poslovanja. Ono obuhvaća postavljanje ciljeva, razvoj strategija te implementaciju operativnih i taktičkih aktivnosti koji omogućuju ostvarenje zadanih ciljeva. Dobro planiranje također omogućuje poduzetnicima da anticipiraju, odnosno predviđaju promjene na tržištu, identificiraju prilike za rast i razvoj te minimiziraju rizike povezane s poslovanjem. Porter (1985). Osnova pitanja koja planiranje postavlja su: gdje smo sada?, kamo želimo stići?, i kako to želimo postići?

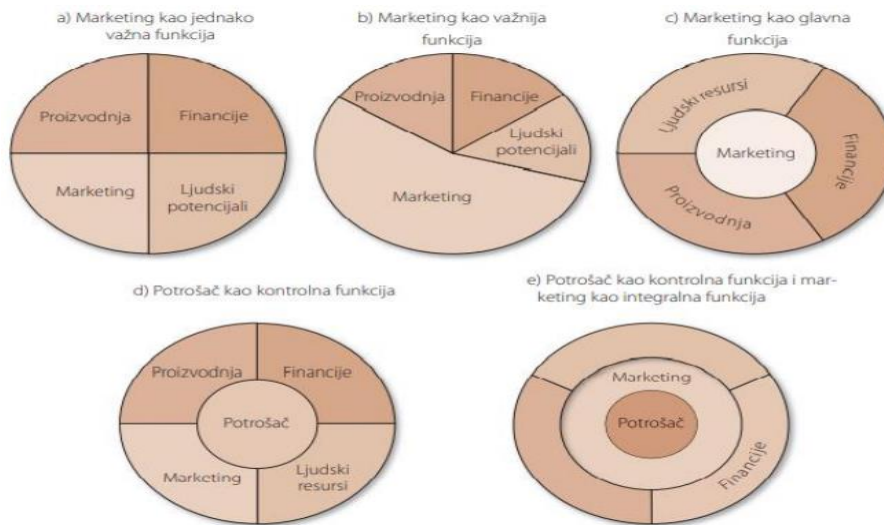
Svako poduzeće planira i postavlja opće i složene poslovne ciljeve poput: povećanja prihoda, maksimiziranja dobiti, povećanja povrata na ulaganje, smanjenje troškova, povećanje tržišnog udjela i slično. Proces planiranja ključan je za usmjeravanje svih poslovnih aktivnosti prema zajedničkim ciljevima. Ciljevi poduzeća moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani (SMART), što omogućava jasnu orijentaciju i fokus svih zaposlenika.

Strategije su okvir za ostvarenje ciljeva, a uključuju analizu konkurentskog okruženja, identifikaciju jedinstvenih prednosti poduzeća te razvoj planova za stvaranje vrijednosti za kupce (Porter, 1985). Porter također naglašava da strateško planiranje omogućava poduzećima da se razlikuju od konkurencije i postignu dugoročnu održivost na tržištu.

U konačnici, uspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti upravljanja resursima, prilagodbi tržišnim uvjetima i kontinuiranom unapređenju poslovnih procesa. Kotler (2017) naglašava da kontinuirano praćenje i evaluacija poslovnih aktivnosti omogućavaju poduzećima da brzo reagiraju na promjene i prilagode svoje strategije za postizanje optimalnih rezultata.

Marketing je od ključne važnosti za uspjeh poduzeća, a njegova uloga može se prikazati kroz različite organizacijske strukture, kao što je prikazano na slici 3.

Slika 2. Razvoj uloge marketinga u poduzeću



Izvor: Kotler (2003)

Na slici 3. vidljivo je kako različita poduzeća mogu strukturirati svoje funkcije s obzirom na važnost marketinga. Najuspješnija poduzeća prepoznaju da marketing treba biti centralni dio njihove strategije, integriran u sve aspekte poslovanja kako bi se osigurao uspjeh. Slika također ukazuje na važnost usklađenosti svih funkcija unutar poduzeća. Svi dijelovi organizacije moraju biti na istoj "valnoj duljini" kako bi se osigurala sinergija i postigli zajednički ciljevi. Samo kroz koordiniran pristup i zajedničko razumijevanje strateških ciljeva, poduzeće može maksimizirati svoju učinkovitost i uspjeh na tržištu.

3.1. PLANIRANJE MARKETINGA

„Marketinško planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju marketinških ciljeva i izradi planova da se oni postignu. Mnogim teoretičarima marketinško planiranje izgleda kao jednostavan proces u kojemu sve ide korak po korak, međutim taj proces je složen jer se radi o višefunkcionalnoj aktivnosti koja ulazi u svaki aspekt poduzeća“. McDonald (2004). Poduzeća obično prolaze kroz određeni proces upravljanja dok izrađuju marketinške planove. U malim poduzećima to je gotovo i neformalno dok u velikim poduzećima proces je sustavan. McDonald (2004). navodi kako proces izrade marketinškog plana uključuje:

- Analizu situacije,

- Formuliranje osnovnih pretpostavki,
- Postavljanje ciljeva za ono što se prodaje i kome se prodaje,
- Odlučivanje kako ostvariti ciljeve te,
- Izrada rasporeda i plana troškova aktivnosti potrebnih za provedbu

Primjena marketinških planova od strane marketinških menadžera ključan je korak u ostvarivanju ciljeva organizacije. Kotler i Armstrong (2017) ističe da je primjena marketinga „proces koji planove marketinga pretvara u aktivne zadatke i osigurava da takvi zadaci budu izvršeni na način da postignu zacrtane ciljeve“. Učinkovita primjena marketinga zahtijeva jasno definirane ciljeve, precizno određene zadatke, alokaciju resursa i praćenje rezultata.

Prema (Kotler, 2001) marketing menadžeri mogu učinkovito primjenjivati planove marketinga kroz nekoliko ključnih koraka:

- **Jasno definiranje ciljeva i zadataka:** Prvi korak u primjeni marketinškog plana je definiranje jasnih, mjerljivih ciljeva i zadataka koji su u skladu s ukupnom marketinškom strategijom tvrtke. Kotler naglašava važnost SMART ciljeva (specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski ograničenih) kao temelja za učinkovitu primjenu marketinga.
- **Resursi i alokacija:** Marketinški menadžeri trebaju osigurati odgovarajuće resurse za provedbu planiranih aktivnosti. Alokacija resursa treba biti usklađena s prioritetima i ciljevima kako bi se osiguralo učinkovito korištenje sredstava.
- **Koordinacija i komunikacija:** Učinkovita primjena marketinških planova također zahtijeva koordinaciju među različitim odjelima unutar tvrtke. Na primjer, marketinški timovi moraju usko surađivati s prodajnim, financijskim i proizvodnim odjelom kako bi osigurali dosljednost u provođenju marketinških strategija.
- **Praćenje i evaluacija:** Marketinški menadžeri trebaju kontinuirano pratiti napredak prema postavljenim ciljevima i redovito evaluirati uspješnost marketinških aktivnosti. Kotler preporučuje korištenje različitih analitičkih alata i mjernih instrumenata za praćenje performansi te prilagodbu strategija i taktika prema potrebi.
- **Prilagodba i optimizacija:** Na temelju povratnih informacija i prikupljenih podataka, marketinški menadžeri trebaju biti spremni prilagoditi svoje strategije kako bi poboljšali učinkovitost marketinških aktivnosti. Kotler ističe važnost fleksibilnosti u marketingu kako bi se tvrtka mogla brzo prilagoditi promjenama na tržištu.

Zaključno tome, planiranje marketinga sastavni je dio upravljačkoga procesa a koji donosi niz prednosti koje su ključne za poslovanje:

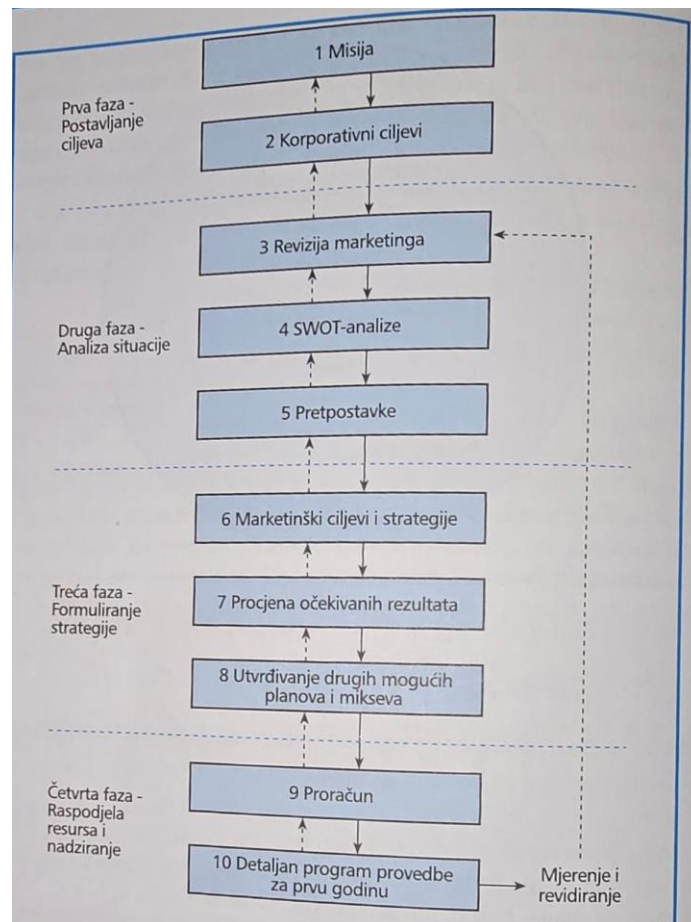
- Lakša borba s konkurencijom
- Smanjuje se rizik poslovanja
- Minimiziraju se prijetnje
- Prepoznaju se snage i slabosti
- Uočavaju se i ostvaruju prilike
- Maksimira se povrat uložениh sredstava
- Nema preklapanja poslova
- Smanjuju se unutarnji konflikti

3.2. MARKETINŠKI PLAN

Marketinški plan ima iznimnu važnost za poduzeće. Kroz marketinški plan dobivamo ključne informacije poput identifikacije potencijalnih kupaca. Također, otkrivamo tko su naši konkurenti, koje su njihove snage i slabosti, na kojim tržištima djeluju, koja je njihova cjenovna strategija, kako plasiraju proizvode ili usluge, te po čemu se njihovi proizvodi ili usluge razlikuju od naših. „Marketinški plan je dokumentirani vodič koji detaljno opisuje marketinške strategije, ciljeve i aktivnosti koje poduzeće planira provesti kako bi postiglo svoje poslovne ciljeve. Služi kao ključni alat za usmjeravanje i koordinaciju marketinških napora unutar poduzeća, a temelji se na detaljnim istraživanjima tržišta, analizi konkurencije i razumijevanju potreba i želja ciljnih kupaca“. Kotler, Keller (2017)

Marketinški plan poduzeću pomaže nositi se sa sve većom nestabilnošću na tržištu, sve složenijom mikro i makro okolinom, tehnološkim promjenama te sve jačim pritiscima konkurencije.

Slika 3. Proces marketinškog planiranja



Izvor: McDonald (2004).

Marketinški plan objašnjava kako će se segmentirati tržište, ciljati odabrani segmenti, kako pozicionirati proizvod ili uslugu, te kako izdvojiti proizvod ili uslugu u odnosu na konkurenciju. Njegova svrha nije samo privući nove kupce ili potrošače, već i zadržati postojeće. Također, definira marketinški miks (4P ili 7P), ovisno radi li se o proizvodu ili usluzi. Posjedovanje marketinškog plana stavlja poduzeće u bolji položaj u odnosu na konkurente koji ga nemaju. Kotler & Keller (2017).

McDonald (2004). navodi zadaće marketinškog plana:

- Upoznati potrošače, odnosno kupce (odrediti njihove preferencije i očekivanja),
- Upoznati konkurenciju (otkriti njene slabosti i snage),

- Upoznati okruženje (makro okruženje: tehnologija, konkurencija, zakonodavstvo, propisi, demografija, društveno-kulturni uvjeti, javnost, gospodarstvo; i mikro okruženje: kupci, dobavljači, konkurencija) i
- Utvrditi način pozicioniranja (koju tržišnu nišu poduzeće treba zauzeti).

Marketinški plan osigurava sustavnost u poslovanju. Svaki dobar marketinški plan trebao bi se sastojati od pet elemenata: izvršnog sažetka, analize stanja, marketinške strategije, financija i kontrole.

McDonalnd (2004) navodi kako: „Marketinški plan sadrži:

- Izjavu o misiji,
- Financijski sažetak,
- Pregled tržišta,
- SWOT analize,
- Sažetak portfelja,
- Pretpostavke,
- Marketinške ciljeve i strategije,
- Prognoze i proračune“.

3.3. VRSTE MARKETINŠKIH PLANOVA

Strateški marketinški plan se fokusira na dugoročne ciljeve poduzeća i uključuje detaljnu analizu tržišta, konkurencije i unutarnjih snaga i slabosti poduzeća. Ključni elementi strateškog marketinškog plana su:

- **Ciljno tržište**- definicija segmenata tržišta na koje se poduzeće namjerava usredotočiti.
- **Misija**- opis osnovne svrhe i vrijednosti poduzeća.
- **Ciljevi**- dugoročni ciljevi koje poduzeće želi postići.
- **Strategija**- načini na koje poduzeće namjerava postići postavljene ciljeve.
- **Načini uvođenja strategije**- konkretne aktivnosti i taktike koje će se provesti kako bi se implementirala strategija.

Prema Kotleru i Kelleru (2017), strateški marketinški plan je ključan za postizanje dugoročne održivosti i konkurentske prednosti poduzeća. Strateški plan omogućuje poduzeću da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima i identificira nove prilike za rast.

Za razliku od strateškog marketinškog plana, taktički ili operativni marketinški plan fokusira se na kratkoročne aktivnosti i mjere koje podržavaju strateški plan. Taktički planovi su detaljniji i uključuju konkretne akcije koje treba provesti kako bi se postigli ciljevi definirani u strateškom planu. Ključni elementi taktičkog marketinškog plana su:

- **Detaljni planovi aktivnosti**- aktivnosti koje će se provoditi u određenom vremenskom periodu.
- **Budžeti**- financijski planovi koji specificiraju koliko će novca biti potrošeno na svaku aktivnost.
- **Vremenski okviri**- specifični vremenski rokovi za provedbu aktivnosti.
- **Resursi**- potrebni resursi, uključujući ljudske resurse, tehnologiju i materijale.

Prema McDonaldu (2007), taktički marketinški planovi su kritični za učinkovitu implementaciju strateških planova jer osiguravaju da se planirane aktivnosti provode na pravilan i pravovremen način.

I strateški i taktički marketinški planovi igraju važne uloge u poslovanju poduzeća. Dok strateški planovi pružaju dugoročnu viziju i smjernice, taktički planovi osiguravaju da se ta vizija provodi kroz konkretne aktivnosti i mjere. Oba tipa planova su međusobno povezana i neophodna za postizanje optimalnih rezultata.

3.4. IZAZOVI U PROCESU MARKETINŠKOG UPRAVLJANJA

McDonald (2004) navodi kako većina poduzeća izrađuje planove koristeći kombinaciju sustava prognoze i proračuna. Korištenje isključivo ovih sustava pojavljuju se problemi poput:

- Propuštenih prilika za zaradu,
- Nerealni ciljevi,
- Nedostatak praktičnih tržišnih informacija,
- Pretjeran broj proizvoda i tržišta...

Marketinško planiranje je ključno za postizanje uspjeha, ali sam proces nije bez izazova. Prema Kotleru i Kelleru (2017), jedan od glavnih problema u marketinškom planiranju je nedostatak jasnih i točnih informacija. Ubrzane promjene na tržištu i nepredvidivost okruženja čine prognoze teškim, što može dovesti do postavljanja nerealnih ciljeva i besmislenih dugoročnih planova.

Sukobi među različitim odjelima unutar poduzeća također mogu ometati marketinško planiranje. McDonald (2007) naglašava važnost koordinacije i timskog rada kako bi se osigurala uspješna implementacija marketinških planova. Menadžeri često postaju frustrirani zbog nedostatka resursa ili podrške, što može rezultirati neuspjehom planova. Slaba podrška vrhovnog menadžmenta još je jedan značajan problem. Prema Piercyju (2010), marketinško planiranje zahtijeva angažman i podršku na svim razinama poduzeća. Bez ove podrške, planovi ostaju samo na papiru i ne provode se učinkovito.

Stoga McDonald navodi uobičajene probleme kod uvođenja planova:

- Slaba podrška nadređenih,
- Nema plana za planiranje,
- Brojevi umjesto pisanih ciljeva i strategija,
- Previše pojedinosti,
- Ritual koji se radi samo jednom godišnje...

3.5. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM MIKSOM

Marketinški miks odnosi se na skup alata i strategija koje tvrtke koriste kako bi ostvarila zacrtane ciljeve odnosno promovirale svoje proizvode ili usluge i zadovoljile potrebe potrošača. Tradicionalno, marketinški miks uključuje četiri osnovna elementa, poznata kao "4P": proizvod (Product), cijena (Price), promocija (Promotion) i distribucija (Place). Marketinški miks je sastavni dio marketinškog plana jer detaljno prikazuje taktičke odluke koje će tvrtka donijeti kako bi provela svoju marketinšku strategiju. (Kotler, Armstrong, 2017)

Prema Kotleru i Armstrongu (2017) elementi marketinškog miksa su:

- **Proizvod:** Definiira ponudu proizvoda ili usluge, uključujući njegove značajke, prednosti, dizajn i kako zadovoljava potrebe kupaca. U marketinškom planu, strategija proizvoda opisuje što će se nuditi tržištu i kako će se proizvod razlikovati od konkurencije.
- **Cijena:** Određuje strategiju određivanja cijena koja je u skladu s pozicioniranjem proizvoda, ciljnom publikom i uvjetima na tržištu. Marketinški plan uključuje strategiju određivanja cijena kako bi se osiguralo da zadovoljava financijske ciljeve tvrtke, a istovremeno ostaje konkurentan na tržištu.
- **Promocija:** Detaljno opisuje kako će se proizvod ili usluga komunicirati ciljnoj publici. Marketinški plan obuhvaća promotivne strategije, uključujući oglašavanje, odnose s javnošću, prodajne promocije i digitalni marketing, kako bi se povećala svijest i generirala potražnja.
- **Distribucija:** Identificira distribucijske kanale kroz koje će se proizvod ili usluga prodavati. Marketinški plan specificira logistiku i strategije kanala kako bi se osiguralo da je proizvod dostupan kupcima kada i gdje ga žele kupiti.

4. MARKETING MIKRO I MALIH PODUZEĆA

Ljudi pokreću vlastita poslovanja iz različitih razloga, bili to osobni, ekonomski ili društveni. Neki od najčešćih razloga uključuju želju za neovisnošću, prepoznavanje poslovnih prilika, ostvarivanje financijskih ciljeva, strast prema određenoj industriji ili proizvodu, te doprinos društvu kroz inovacije i stvaranje radnih mjesta. (Renko, 2010).

Poduzetništvo je od velikog značaja za svako gospodarstvo zbog svoje uloge u stvaranju novih radnih mjesta, inovacijama i ekonomskom rastu. Važnost poduzetništva se očituje kroz:

- Stvaranje radnih mjesta- poduzetništvo je glavni izvor novih radnih mjesta, smanjujući stopu nezaposlenosti. Pogotovo je važno u zemljama s visokim stopama nezaposlenosti jer može doprinijeti smanjenju nezaposlenosti.
- Inovacije- poduzetnici često izume nove ideje i inovacije koje mogu doprinijeti rastu tržišta i stvoriti nove industrije. Pored toga, inovacije potiču konkurenciju, poboljšavaju efikasnost i kvalitetu proizvoda i usluga, te mogu dovesti do značajnih tehnoloških napredaka.
- Ekonomski rast- Nova poduzeća doprinose povećanju BDP-a kroz proizvodnju novih roba i usluga.
- Društveni i kulturni razvoj- poduzetnici često igraju ključnu ulogu u društvenom i kulturnom razvoju zajednica. Njihove aktivnosti mogu pomoći u revitalizaciji lokalnih zajednica, poticanju i stvaranju boljih uvjeta za život. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH (MINGOR 2023).

Poduzeće je organizacija koja obavlja gospodarsku djelatnost s ciljem ostvarivanja profita. U pravnom smislu, poduzeće može biti registrirano kao pravna osoba ili kao fizička osoba koja obavlja određenu djelatnost. Poduzeće može proizvoditi robu, pružati usluge, trgovati ili obavljati druge poslovne aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe tržišta. MINGOR (2023).

U ekonomskoj teoriji i gospodarskoj praksi poduzeća se dijele na: mala, srednja i velika poduzeća. Prema zakonu o računovodstvu RH koji je stupio na snagu 1.siječnja 2009., malim, srednjim i velikim smatraju se poduzeća koja ispunjavaju sljedeće uvjete:

- Mala poduzeća su fizičke i pravne osobe koje:

- Prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika
- Ukupna aktiva iznosi manje od 32.5 milijuna kuna
- Prihod iznosi manje od 65 milijuna kuna.
- Srednja poduzeća su fizičke i pravne osobe koje:
 - Prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika
 - Ukupna aktiva iznosi manje od 130 milijuna kuna
 - Prihod iznosi 260 milijuna kuna
- Velika poduzeća su fizičke i pravne osobe koje:
 - Prosječno zapošljavaju više od 250 radnika
 - Ukupna aktiva iznosi više od 130 milijuna kuna
 - Prihod iznosi više od 260 milijuna kuna

Kategorizacija poduzeća u RH prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 2. Kategorizacija poduzeća u RH

	Broj zaposlenih	Ukupni godišnji promet (euro)	Ukupna godišnja bilanca (euro)
Mikro	Manje od 10	Manje od 2 mil. €	Manje od 2 mil. €
Mala	Manje od 50	Manje od 10 mil. €	Manje od 10 mil. €
Srednja	Manje od 250	Manje od 50 mil. €	Manje od 43 mil. €

Izvor: Europska Komisija (2015): Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća

Mali poduzetnici često se suočavaju s mnogobrojnim problemima uključujući zapošljavanje, nabavu, proizvodne i druge operativne aktivnosti, zakonske i regulatorne zahtjeve te balansiranje između poslovnih obaveza i obitelji. Renko (2010) navodi kako ključ za uspješno poslovanje ovih poduzeća je učinkovito upravljanje tržištem, pri čemu marketing igra presudnu ulogu.

Kao što je već u radu navedeno, marketing je disciplina koja povezuje poduzeće s tržištem, omogućujući mu da identificira svoje kupce, njihove lokacije, navike potrošnje, te očekivanja i zadovoljstvo proizvodima ili uslugama. Pored toga, marketing pomaže poduzećima zadržati postojeće kupce, pronaći nove i preuzeti kupce od konkurencije.

Jedinstvena pozicija ili pozicioniranje na tržištu ključni su elementi zbog kojih potrošači biraju proizvode ili usluge određenog poduzeća, a ne konkurencije. Mnoga mala i srednja poduzeća nemaju izgrađenu jasnu poziciju na tržištu, što ih čini manje vidljivima u svijesti potrošača. Poduzeće bi trebalo biti pozicionirano na način koji ga izdvaja od konkurencije, bilo kao najpristupačnije, najljubaznije, ili kao ponuđač luksuznih ili egzotičnih proizvoda ili usluga. (Renko, 2010).

Prema tome ključne aktivnosti za pozicioniranje uključuju:

- Analizu konkurencije- razumijevanje kako konkurencija posluje omogućava poduzeću da identificira svoje prednosti i slabosti.
- Razumijevanje potrošača- istraživanje razloga zbog kojih potrošači biraju konkurenciju pruža uvid u poboljšanje vlastite ponude.
- Diferencijacija- isticanje jedinstvenih karakteristika proizvoda ili usluga koje poduzeće može nuditi kako bi se razlikovalo.

Primjena ovih strategija omogućava malim i srednjim poduzećima bolje razumijevanje tržišta i izgradnju dugoročne lojalnosti potrošača. Kako bi se zadržala konkurentna prednost, od iznimne važnosti je kontinuirano praćenje promjena na tržištu i prilagodba marketinških strategija.

Renko (2010) isto tako navodi i nekoliko marketinških savjeta u odnosu na potrošače, a sastoje se u sljedećim programima:

- Program reaktiviranja potrošača- odnosi se na privlačenje starih kupaca da ponovno kupuju kroz pozivanje i specijalne programe. „**Uvijek je lakše reaktivirati prijašnje, neaktivne kupce, nego tražiti nove.**“
- Program nagrada- poduzeća bi trebala razviti povremene ili stalne nagradne programe za svoje kupce, primjerice slati pisma zahvale, usmena zahvala ili čestitke blagdana, rođendana i slično.
- Program o novostima- personalizirana pisma koja sadrže novosti o poduzeću, proizvodima ili nekim događanjima povezanih s poslovanjem.

- Humanitarne aktivnosti- uključivanje u lokalne humanitarne aktivnosti, sponzoriranje sportskih događaja ili timova te druge vrste donacija.
- Oglašavanje- motivirajuće oglašavanje je najbitnije za mala poduzeća. Potrošači nakon viđenog oglasa moraju biti motivirani na kupnju, s toga oglasi moraju dobro osmišljeni.
- Besplatni uzorci i diskontne cijene- poduzeća mogu nuditi besplatan uzorak ili specijalne rasprodaje koje motiviraju na kupnju.
- Orijetiranost na potrošača- uspostaviti dobre dugoročne odnose i povjerenje sa svojim klijentima, i uvijek imati na umu kako ih zadržati.

4.1. MIKRO I MALA PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Mikro i mala poduzeća imaju veliki utjecaj na hrvatska gospodarstvo, značajno doprinoseći zapošljavanju, inovacijama i gospodarskom rastu. Mikro poduzeća u Hrvatskoj su definirana kao poduzeća s manje od 10 zaposlenih i godišnjim prometom ili ukupnom bilancom koja ne prelazi 2 milijuna eura. Mala poduzeća imaju manje od 50 zaposlenih i godišnji promet koji ne prelazi 10 milijuna eura. (Europska komisija, 2022)

U 2022. godini prema podacima sa Državnog zavoda za statistiku, u sektoru poslovnog gospodarstva RH bilo je aktivno ukupno 227.408 poduzeća s 1.256.179 zaposlenih osoba. Ta poduzeća ostvarila su ukupan promet od 1.084 milijarde kuna. Mikro i mala poduzeća, uključujući i srednja poduzeća (SMP) čine 99,8% svih aktivnih poduzeća, zapošljavaju više od dvije trećine (69.5%) radne snage i generiraju više od polovice (60.2%) dodane vrijednosti u nefinancijskom poslovnom gospodarstvu. S tim da, mikro poduzeća, čine najveći udio populacije, s udjelom od 92,1%. DZS (2024). Promatrajući prema sektorima, SMP imaju iznadprosječan doprinos u ostvarenoj dodanoj vrijednosti u sektorima usluga, građevinarstva, rudarstva i vađenja te trgovine. Iako veliki poduzetnici čine najmanji udio u broju aktivnih poduzeća (0,2%), značajno doprinose zaposlenosti (30,5%) i dodanoj vrijednosti (39,8%), osobito u industrijskim djelatnostima vezanima za opskrbu energijama. (DZS, 2024).

Digitalna transformacija značajno je utjecala na marketinšku sliku mikro i malih poduzeća (MMP) u RH. S povećanom konzumacijom interneta digitalni kanali postali su ključni za dopiranje i angažiranje kupaca. Hrvatska vlada podržala je digitalizaciju malih poduzeća, prepoznajući njezin potencijal za povećanje konkurentnosti. (MINGO, 2023).

4.2. PODUZETNIČKA SLIKA HRVATSKE

Razlozi za ulazak u poduzetničke vode variraju od zemlje do zemlje, gospodarstva do gospodarstva. Značajan čimbenik pokretanja vlastitog poslovnog pothvata je ekonomska situacija države, kao i njezina sigurnost i mogućnost pronalaska stalnog zaposlenja. Kao glavni poticaji za samostalni ulazak u poduzetništvo ističu se rješavanje egzistencijalnih pitanja i uočavanje poslovnih prilika (Renko, 2010).

U Republici Hrvatskoj, podršku novim poduzetnicima kao mjeru samozapošljavanja pruža Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) putem financijske ili savjetodavne podrške. Potpora za samozapošljavanje je mjera aktivne politike zapošljavanja koja varira ovisno o geografskom području kandidata. U 2020. godini, visina potpore iznosila je između 75.000 i 100.000 HRK, s mogućnošću dodatnog poticaja od 10.000 HRK ako korisnik istovremeno koristi potporu za osposobljavanje na radnom mjestu (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2020). Unatoč tim poticajima, broj novih korisnika potpore za samozapošljavanje u 2020. godini bio je 3.778, što predstavlja smanjenje od 57% u usporedbi s 2019. godinom kada je broj aktivnih korisnika potpore bio 8.723. Ovo smanjenje nije iznenađujuće s obzirom na to da su financijska sredstva, primarno zbog pandemije COVID-19, bila usmjerena prema drugim kanalima fiskalne politike i očuvanju postojećih razina nezaposlenosti (HZZ, 2020).

Hrvatska poduzetnička okolina suočava se s brojnim izazovima, uključujući neučinkovite vladine politike, nisku razinu istraživanja koja dolaze do poslovnog sektora i nedovoljan doprinos obrazovnog sustava razvoju poduzetničkih vještina. To je dovelo do toga da se Hrvatska, u razdoblju od 2020. do 2022. godine, nalazila pri dnu EU zemalja u istraživanjima o poduzetništvu (GEM, 2022).

Iako 63% građana Hrvatske 2022. godine smatra poduzetništvo dobrim izborom karijere, percepcija društvenog statusa uspješnih poduzetnika izrazito je niska. Oko 26,4% odrasle populacije ima namjeru pokrenuti posao, što je daleko iznad prosjeka EU (15,3%). Međutim, samozapošljavanje je često motivirano nedostatkom drugih opcija za zapošljavanje, što utječe na kvalitetu i dugoročnost poduzetničkih pothvata. (GEM, 2022)

Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj bilježi natprosječnu stopu novih pothvata u odnosu na EU, no motivacijski indeks (razlog pokretanja poduzeća) je nizak, ukazujući da su mnogi poduzetnici prisiljeni ući u posao zbog nužde. Porezne i vladine politike također značajno otežavaju poslovanje, a broj "odraslih" poduzeća (duže od 42 mjeseca) ostaje nizak, uz

tendenciju pada. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj pokazuje relativno stabilne odnose po pitanju rodne i dobne raspodjele, ali su prisutne razlike u omjeru između muškaraca i žena. U 2022. godini omjer novopokrenutih poslovnih pothvata između muškaraca i žena bio je 1,8, što ukazuje na neravnotežu. Razlozi za ovu rodnu neravnotežu često se povezuju s nedostatkom usluga potrebnih za organizaciju obiteljskog života, poput brige o djeci i starijim članovima obitelji, što češće pada na teret žena. (GEM, 2022)

Prednosti za MMP u Hrvatskoj:

- Strateška lokacija i pristup tržištu- geografski položaj Hrvatske omogućuje strateški pristup zapadnoeuropskim i istočnoeuropskim tržištima. Ova prednost olakšava trgovinu i širenje poslovanja. (Europska komisija, 2022).
- Članica EU- kao članica Europske unije, Hrvatska koristi razne EU fondove namijenjene podršci malim poduzećima. Ovi fondovi dostupni su putem inicijativa poput Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fona, koji pružaju financijsku potporu za razvoj poslovanja i inovacije. (Europska komisija, 2022).
- Turistička zajednica- Sve više rastuća turistička industrija Hrvatske pruža mnoge prilike za MMP, posebno u ugostiteljstvu i uslužnim djelatnostima. Priljev turista stvara stalnu potražnju za raznim proizvodima i uslugama. (Hrvatska turistička zajednica, 2023).
- Programi potpore Vlade- Hrvatska Vlada implementirala je nekoliko programa za podršku MMP, uključujući subvencije, porezne olakšice i programe obuke za neke djelatnosti. Ove inicijative imaju za cilj povećati konkurentnost i održivost malih poduzeća. (MIGOR, 2023).
- Inicijative digitalne transformacije- naponi za promicanje digitalizacije među malim poduzećima omogućili su MMP-ovima alate za poboljšanje učinkovitosti i dosezanje šire publike. (GEM, 2022).

Nedostatci za MMP u Hrvatskoj

- Složeno regulatorno okruženje- regulatorni okvir Hrvatske često se spominje kao previše složen i opterećujući, što može biti posebno izazovno za mala poduzeća s ograničenim administrativnim resursima. (GEM, 2022).

- Pristup financiranju- Mnoga nova poduzeća u HR imaju poteškoća s osiguravanjem financiranja zbog strogih kriterija kreditiranja i nedostatka kolaterala. Ovaj problem ograničava njihovu sposobnost ulaganja u rast. (GEM, 2022).
- Visoko porezno opterećenje- porezni sustav u HR percipira se kao težak, posebno za mala poduzeća. Visoki porezi na dohodak, imovinu i socijalne doprinose mogu smanjiti profitabilnost i potencijal rasta MMP. (GEM, 2022).
- Izazovi na tržištu rada- Hrvatska se suočava s relativno visokom stopom nezaposlenosti i neskladom između potreba tržišta rada i dostupnih vještina. Ovakva situacija otežava pronalaženje kvalificiranih zaposlenika i može ometati poslovanje. (Europska komisija, 2022)
- Gospodarska nestabilnost- Gospodarstvo Hrvatske podložno je fluktuacijama, što može stvoriti nestabilno okruženje. Gospodarske krize, poput globalne financijske krize ili pandemije COVID-19, imaju značajan utjecaj na mala poduzeća. (OECD, 2022)

Iako Hrvatska nudi nekoliko prednosti za mikro i mala poduzeća, uključujući strateški položaj, prednosti članstva u EU i snažnu turističku industriju, postoje i značajni izazovi. Složene regulative, poteškoće u pristupu financiranju, visoko porezno opterećenje, izazovi na tržištu rada i gospodarska nestabilnost mogu otežati rast i održivost MMP-ova. Rješavanje ovih izazova putem ciljane politike i kontinuiranih programa potpore ključno je za stvaranje povoljnijeg poslovnog okruženja za mala poduzeća u Hrvatskoj.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Istraživanje o analizi, primjeni i procesu planiranja marketinga i marketinških strategija provedeno je s ciljem razumijevanja trenutnog stanja i izazova s kojima se suočavaju poduzeća u Šibensko-kninskoj županiji. S obzirom na dinamičan razvoj tržišta i sve veću važnost digitalnih kanala, ključno je proučiti kako lokalna poduzeća prilagođavaju svoje marketinške aktivnosti te koje strategije koriste za postizanje konkurentske prednosti.

Ovim upitnikom nastoji se utvrditi upoznatost poduzetnika Šibensko-kninske županije s pojmom marketinga, te utvrditi na koji način, i je li uopće, primjenjuju marketinške strategije i izrađuju marketinške planove za svoja poslovanja.

5.1. METODOLOGIJA

Metoda istraživanja korištena u radu je anketa kao najbolja metoda prikupljanja podataka za odabranu temu. Anketa je izrađena u programu „Google Forms“ te se elektroničkim putem podijelila ciljanoj skupini. Prikupljeni podaci odnosili su se na poslovne subjekte u Šibensko-kninskoj županiji. Anketa obuhvaća pitanja vezana uz demografske karakteristike ispitanika, njihovo obrazovanje, iskustvo, obuka, poznavanje i korištenje marketinških aktivnosti, planova i strategija.

Istraživanje je usmjereno na poduzetnike mikro i malih poduzeća u Županiji. Anketa se sastojala od 28 pitanja za čije je popunjavanje u prosjeku bilo potrebno 7 minuta. Prvi dio ankete odnosio se na vlasnika poduzeća, te ima u cilju ispisati osobna iskustva, motivacije i izazove s kojima se vlasnici poduzeća suočavaju u svakodnevnom poslovanju. Drugi dio ankete odnosio se na samo poslovanje a pokrivaio je niz tema relevantnih za poslovanje. Tijekom istraživanja, neki od prikupljenih podataka uspoređeni su s nacionalnim prosjekom iz službenih izvora. Ova usporedba pokazuje kako se poduzetnici u Šibensko-kninskoj županiji odnose prema određenim pitanjima u usporedbi s ostatkom Hrvatske.

5.2. OSNOVNI PODACI ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE

Poduzetništvo je ključni pokretač ekonomskog razvoja, stvaranja radnih mjesta i inovacija u svakoj regiji. Šibensko-kninska županija, s bogatom poviješću i kulturnom baštinom, ima specifične karakteristike koje oblikuju poslovno okruženje, uključujući geografske prednosti, demografske izazove i resurse koji su na raspolaganju poduzetnicima. Šibensko-kninska županija, smještena na obali Jadranskog mora u Hrvatskoj, poznata je po svojoj bogatoj kulturnoj baštini, prirodnim ljepotama te turističkoj ponudi. Uz povijesne znamenitosti poput tvrđave Sv. Mihovila u Šibeniku i Nacionalnog parka Krka, Šibensko-kninska županija predstavlja privlačno turističko odredište. Iako je turizam primarna gospodarska djelatnost, posljednjih godina bilježi i rast u drugim industrijama, uključujući IT, proizvodnju i poljoprivredu. (Šibensko-kninska županija, 2024)

5.3. ANALIZA I RASPRAVA

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 55 poduzetnika/ispitanika, od čega je 40% ženskog spola i 60% muškog spola:

- **Muškarci:** 33 ispitanika
- **Žene:** 22 ispitanice

Grafikon 1. Spolna struktura

1. Spol:

● Žensko	22
● Muško	33
● Ostalo	0



Izvor: Rad autora

Na grafikonu je vidljiva veća zastupljenost muškaraca među poslovnim subjektima koji su sudjelovali u anketi. Takva raspodjela može biti rezultat raznih faktora; uključujući kulturne,

socijalne i ekonomske uvjete koji utječu na sudjelovanje u poslovnim aktivnostima. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku za 2022. godinu, spolna struktura poduzetnika u Hrvatskoj pokazuje na sljedeće:

- **Muškarci: 68%**
- **Žene: 32%**

Ovi podaci ukazuju na to da muškarci čine značajnu većinu poduzetnika u Hrvatskoj. Međutim, broj ženskih poduzetnica raste, što pokazuje pozitivne trendove u poduzetništvu među ženama. (DZS, 2022.)

Dobna struktura stanovništva ključni je aspekt za razumijevanje tržišta i planiranje kako poslovnih tako i marketinških strategija. Podaci iz ankete daju uvid u dobne skupine ispitanika, što pomaže u analizi demografskih karakteristika i potreba različitih dobnih kategorija. Odgovor na pitanje dobne strukture ispitanika možemo vidjeti na slici ispod:

Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika

2. Dob:

od 18 do 24 godina	0
od 25 do 30 godina	4
od 31 do 40 godina	13
od 41 do 50 godina	19
više od 50 godina	19



Izvor: Rad autora

Prema podacima iz ankete prikazanim na grafikonu, raspodjela ispitanika prema dobnim skupinama je sljedeća:

- **Od 18 do 24 godine:** 0 ispitanika
- **Od 25 do 30 godina:** 4 ispitanika
- **Od 31 do 40 godina:** 13 ispitanika

- **Od 41 do 50 godina:** 19 ispitanika
- **Više od 50 godina:** 19 ispitanika

Analizom podataka možemo uočiti nekoliko ključnih trendova:

- Niska zastupljenost mlađih osoba (18 do 24 godina): ova dobna skupina nije zabilježena među ispitanicima. To može ukazivati na to da osobe u ovoj dobnoj skupini nisu aktivno uključene u poslovne poduhvate ili nisu bili dostupni za anketiranje.
- Mala zastupljenost ispitanika od 25 do 30 godina: samo 4 ispitanika dolaze iz ove dobne skupine, što može ukazivati na početne faze karijere gdje možda još nisu uključeni u poslovne poduhvate.
- Značajna zastupljenost ispitanika od 31 do 40 godina: 13 ispitanika pripada ovoj dobnoj skupini. Ova dobna kategorija često uključuje pojedince u fazi profesionalnog uspona, s razvijenim karijerama i značajnim potrošačkim potencijalom.
- **Najveća zastupljenost ispitanika od 41 do 50 godina i više od 50 godina:** Svaka od ovih dobnih skupina uključuje po 19 ispitanika. Ove skupine uključuju pojedince s dugogodišnjim radnim iskustvom, stabilnim financijskim stanjem i često većom potrošačkom moći.

Analiza usporedbe sa RH

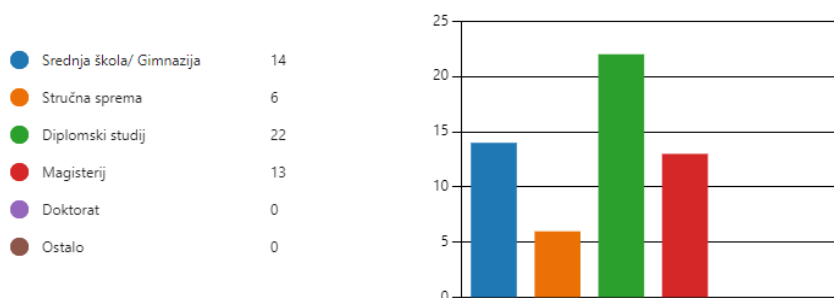
- **Mlađa populacija (18 do 24 godina):** u Hrvatskoj, poduzetnici iz ove dobne skupine čine 2% ukupnog broja poduzetnika. U Šibensko-kninskoj županiji, ova skupina nije zastupljena u anketi, što može ukazivati na manje sudjelovanje mladih u poduzetništvu u ovoj regiji ili na emigraciju mladih.
- **Skupina od 25 do 30 godina:** u Hrvatskoj, ova dobna skupina čini 10% poduzetnika. U anketi iz Šibensko-kninske županije, samo 4 ispitanika (što čini 7%) dolaze iz ove dobne skupine.
- Skupina od 31 do 40 godina: ova skupina čini 25% poduzetnika u Hrvatskoj. U Šibensko-kninskoj županiji, 13 ispitanika (23%) pripada ovoj dobnoj skupini.
- Skupina od 41 do 50 godina: u Hrvatskoj, ova skupina čini 30% poduzetnika. U Šibensko-kninskoj županiji, 19 ispitanika (34%) pripada ovoj dobnoj skupini.
- Skupina starijih od 50 godina: ova dobna skupina čini 33% poduzetnika u RH. U Šibensko-kninskoj županiji, 19 ispitanika (34%) pripada ovoj dobnoj skupini.

Dobna struktura poduzetnika u Šibensko-kninskoj županiji pokazuje slične trendove kao i na nacionalnoj razini, s većim udjelom poduzetnika u dobnim skupinama od 41 do 50 godina i starijih od 50 godina. Manja zastupljenost mlađih poduzetnika ukazuje na potrebu za poticanjem mladih na poduzetništvo kroz edukacijske programe, subvencije i razne druge poticaje. (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2022).

Prema podacima iz ankete prikazanim na grafikonu ispod, raspodjela poduzetnika prema najvišoj završenoj razini obrazovanja je sljedeća:

Grafikon 3. Obrazovna struktura

3. Koja je Vaša najviša završena razina obrazovanja?



Izvor: Rad autora

Analizom podataka iz ankete možemo uočiti nekoliko ključnih trendova:

- **Visoka zastupljenost poduzetnika s diplomskim studijem:** Najveći broj ispitanika (22) ima završen diplomski studij, što ukazuje na visoku razinu obrazovanja među poduzetnicima u Šibensko-kninskoj županiji.
- **Značajna zastupljenost poduzetnika sa srednjom školom ili gimnazijom:** 14 ispitanika ima završenu srednju školu ili gimnaziju.
- **Poduzetnici s magisterijem:** 13 ispitanika ima magisterij, što također pokazuje visok stupanj obrazovanja.
- **Niska zastupljenost poduzetnika sa stručnom spremom:** Samo 6 ispitanika ima stručnu spremu, što je relativno mali broj u usporedbi s ostalim razinama obrazovanja.

- **Nepostojanje poduzetnika s doktoratom:** Niti jedan ispitanik nema završen doktorat, što može ukazivati na to da visoko specijalizirani stručnjaci možda nisu orijentirani na poduzetništvo u ovoj regiji.

Prema podacima iz izvješća Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta i Državnog zavoda za statistiku, obrazovna struktura poduzetnika u Hrvatskoj je sljedeća:

- **Srednja škola/Gimnazija:** 45%
- **Stručna sprema:** 15%
- **Diplomski studij:** 30%
- **Magisterij:** 8%
- **Doktorat:** 2%

Prema podacima iz ankete prikazanim na grafikonu, raspodjela poduzetnika prema pohađanju dodatnog obrazovanja ili obuke vezane uz trenutni poslovni pothvat je sljedeća:

- **Da:** 19 ispitanika
- **Ne:** 36 ispitanika

Grafikon 4. Dodatna obuka

4. Jeste li pohađali određeno/dodatno obrazovanje ili obuku vezanu za Vaš trenutni poslovni pothvat?



Izvor: Rad autora

Prema podacima Ministarstva gospodarstva (2022), poduzetništva i obrta, dodatno obrazovanje i obuke među poduzetnicima u Hrvatskoj su također važni za razvoj poslovanja. Podaci iz 2022. godine pokazuju sljedeće trendove:

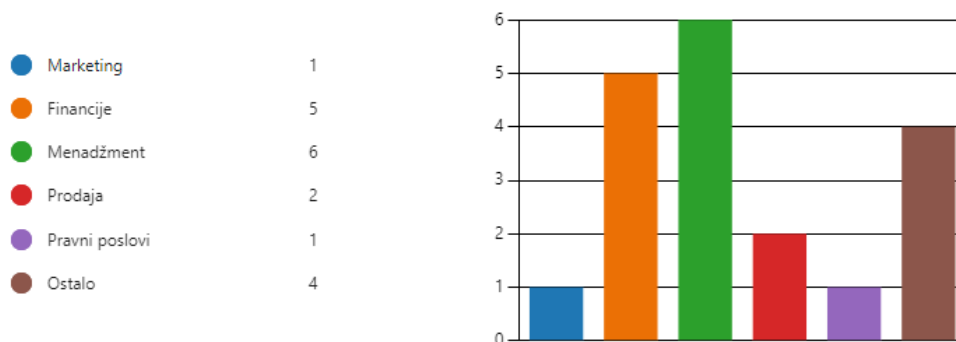
- Da: 45% poduzetnika je pohađalo dodatno obrazovanje ili obuku.
- Ne: 55% poduzetnika nije pohađalo dodatno obrazovanje ili obuku.

Pohađanje dodatnog obrazovanja ili obuke: Na nacionalnoj razini, 45% poduzetnika je pohađalo dodatno obrazovanje ili obuku, dok je u među ispitanicima taj postotak niži (35%). Ova razlika ukazuje na potencijalnu potrebu za većim angažmanom i promocijom dodatnih obrazovnih programa u ovoj regiji. (DZS, 2022).

Nepohađanje dodatnog obrazovanja ili obuke: U Hrvatskoj, 55% poduzetnika nije pohađalo dodatno obrazovanje ili obuku, dok je među ispitanicima taj postotak viši (65%).

Grafikon 5. Područja dodatnog obrazovanja

5. Ako da, iz kojeg područja je bila ta edukacija?



Izvor: Rad autora

U sažetku, većina ispitanika navela je da je njihova edukacija bila iz područja menadžmenta i financija, dok su ostala područja poput prodaje, pravnih poslova i marketinga imala manji broj odgovora.

Grafikon 6. Iskustvo u industriji

6. Koliko godina iskustva imate u svojoj industriji?

● manje od 1 godine	0
● od 1 do 5 godina	4
● od 6 do 10 godina	8
● više od 11 godina	43



Izvor: Rad autora

Iz grafikona 6. vidljivo je kako nema ispitanika s manje od godinu dana iskustva u industriji. Također, vidljivo je kako postoji visoka zastupljenost poduzetnika s dugogodišnjim iskustvom što se slaže s činjenicom da je većina poduzetnika ima više od 40 godina (vidljivo na grafikonu 2.). Podaci iz ankete pokazuju da ispitani poduzetnici imaju značajno iskustvo u svojim područjima poslovanja. Visoka zastupljenost poduzetnika s dugogodišnjim iskustvom ukazuje na stabilnost i zrelost poduzetničkog sektora u regiji. Istovremeno, manja zastupljenost novih poduzetnika može ukazivati na potrebu za poticanjem mladih i novih poduzetnika kroz programe podrške, edukacije i financijskih poticaja.

Grafikon 7. Vlasništvo poduzeća

7. Koliko dugo ste vlasnik tvrtke?

● manje od 1 godine	0
● od 1 do 5 godina	9
● od 5 do 10 godina	12
● više od 11 godina	34



Izvor: Rad autora

Najveći broj ispitanika, njih 34, su vlasnici tvrtki više od 11 godina, što čini ovu skupinu najzastupljenijom. To ukazuje na značajno iskustvo i dugogodišnju prisutnost na tržištu.

Skupina vlasnika s iskustvom između 5 i 10 godina također je relativno velika s 12 odgovora, što ukazuje na stabilnost i vjerojatno veću etabliranost na tržištu.

Grafikon 8. Motiv za pokretanje poslovanja

8. Što Vas je najviše motiviralo da pokrenete svoje poslovanje?



Izvor: Rad autora

Prema podacima iz službenih izvora, kao što su Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta te izvješća Državnog zavoda za statistiku, glavni motivi za pokretanje poslovanja u Hrvatskoj uključuju želju za neovisnošću, financijski potencijal, prepoznavanje povoljnih prilika, strast prema određenoj djelatnosti i druge specifične razloge.

Podaci iz ankete pokazuju da su najčešći motivatori za pokretanje poslovanja među poduzetnicima u Šibensko-kninskoj županiji želja za neovisnošću i financijski potencijal. Motivi za otvaranje vlastitog poslovanja su sljedeći:

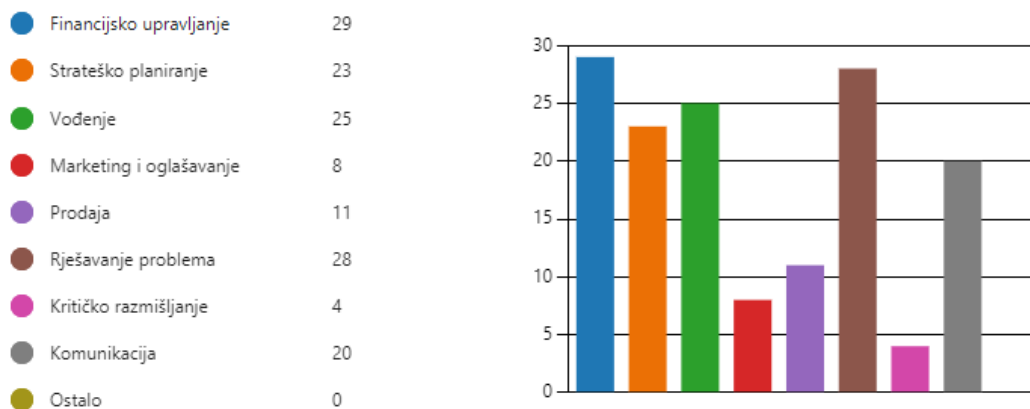
- **Želja za neovisnošću:** Najveći broj ispitanika (20) naveo je želju za neovisnošću kao glavni motivator za pokretanje vlastitog poslovanja. Ovaj motiv ukazuje na potrebu poduzetnika da imaju kontrolu nad svojim radnim vremenom i poslovnim odlukama.
- **Financijski potencijal:** Drugi najčešći motivator je financijski potencijal, s 14 ispitanika koji su naveli ovaj razlog. Ovo pokazuje da mnogi poduzetnici vide mogućnosti za ostvarivanje značajnog prihoda i financijskog uspjeha kroz vlastito poslovanje.

- **Strast:** Osam ispitanika navelo je strast kao glavni motivator, što ukazuje na to da su mnogi poduzetnici pokrenuli svoje poslovanje zbog ljubavi prema određenoj industriji ili aktivnosti.
- **Povoljna prilika:** Sedam ispitanika navelo je povoljnu priliku kao motivator, što može uključivati prepoznavanje tržišnih prilika, inovativne ideje ili specifične uvjete koji su omogućili pokretanje poslovanja.
- **Ostalo:** Šest ispitanika navelo je druge razloge, što može uključivati različite osobne i profesionalne čimbenike.

Podaci iz ankete pokazuju da poduzetnici u Šibensko-kninskoj županiji prepoznaju važnost financijskog upravljanja, vođenja, strateškog planiranja i komunikacijskih vještina za uspjeh u poslovanju. Razumijevanje ovih prioritetnih vještina može pomoći u oblikovanju edukativnih programa i resursa koji će poduzetnicima pružiti potrebne alate za uspješno vođenje poslovanja.

Grafikon 9. Vještine za uspjeh poduzetnika

9. Koje vještine ili stručnost smatrate najvažnijima za uspjeh kao vlasnik poslovanja?



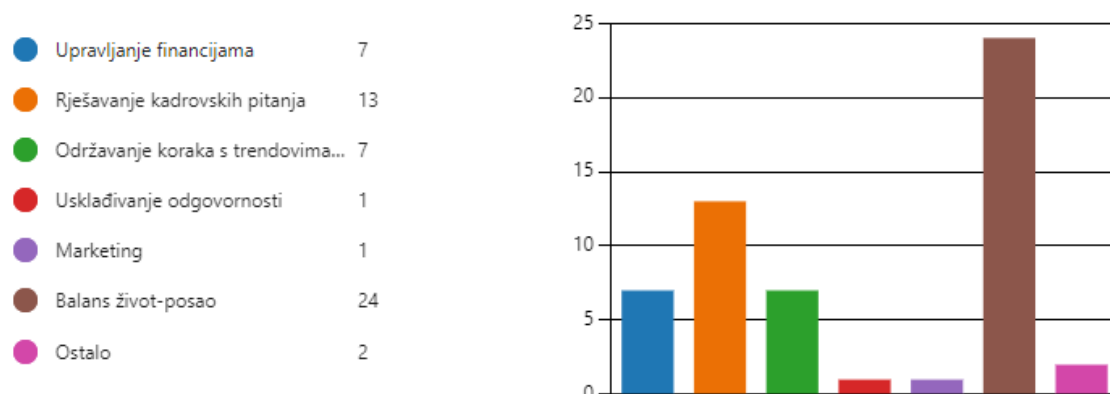
Izvor: Rad autora

- **Financijsko upravljanje:** Najveći broj ispitanika (29) smatra financijsko upravljanje ključnom vještinom za uspjeh. Ovo ukazuje na važnost financijske pismenosti i sposobnosti upravljanja financijskim resursima za održivo poslovanje.

- Vođenje: Vođenje je također visoko ocijenjeno, s 25 ispitanika koji ga smatraju ključnim za uspjeh. Uključuje sposobnost inspiriranja i upravljanja timom te donošenje strateških odluka.
- Strateško planiranje: Ova vještina je također prepoznata kao vrlo važna, s 23 ispitanika. Strateško planiranje omogućava poduzetnicima da postave dugoročne ciljeve i razviju planove za njihovo ostvarenje.
- Komunikacija: 20 ispitanika smatra komunikacijske vještine ključnima za uspjeh. Efektivna komunikacija je neophodna za upravljanje timom, pregovaranje s partnerima i pružanje usluga klijentima.
- Prodaja: S 11 ispitanika koji je smatraju važnom, prodaja je ključna za generiranje prihoda i održavanje poslovanja.

Grafikon 10. Izazovi u poduzetništvu

10. Što smatrate najvećim izazovom kao vlasnik tvrtke?



Izvor: Rad autora

Poduzetnici su naveli sljedeće izazove kao najvažnije u vođenju poslovanja:

- Upravljanje financijama: 7 ispitanika
- Rješavanje kadrovskih pitanja: 13 ispitanika
- Održavanje koraka s trendovima: 7 ispitanika
- Usklađivanje odgovornosti: 1 ispitanik
- Marketing: 1 ispitanik

- Balans život-posao: 24 ispitanika
- Ostalo: 2 ispitanika

Podaci iz ankete pokazuju da su najveći izazovi za poduzetnike u Šibensko-kninskoj županiji balansiranje između poslovnog i osobnog života, rješavanje kadrovskih pitanja i upravljanje financijama.

- Najveći broj ispitanika (24) smatra balansiranje između poslovnih i osobnih obaveza najvećim izazovom. Ovaj izazov ukazuje na potrebu za strategijama koje omogućuju poduzetnicima da usklade svoje profesionalne odgovornosti s osobnim životom. Ovo se može odnositi na upravljanje vremenom, delegiranje zadataka i uvođenje fleksibilnih radnih rasporeda.
- Rješavanje kadrovskih pitanja: 13 ispitanika smatra rješavanje kadrovskih pitanja velikim izazovom. Upravljanje zaposlenicima, zapošljavanje, obuka i zadržavanje talentiranih radnika su ključni aspekti koji mogu značajno utjecati na uspjeh poduzeća.
- Upravljanje financijama: 7 ispitanika navelo je upravljanje financijama kao važan izazov. To uključuje održavanje likvidnosti, planiranje investicija, kontrolu troškova i osiguranje profitabilnosti.
- Održavanje koraka s trendovima: 7 ispitanika smatra praćenje i prilagodbu tržišnim trendovima velikim izazovom. Brze promjene u industriji, tehnologiji i potrošačkim preferencijama zahtijevaju stalno prilagođavanje poslovnih strategija. Poduzetnici trebaju biti u toku s novim trendovima kako bi ostali konkurentni.
- Marketing: Samo 1 ispitanik smatra marketing velikim izazovom. Iako marketing može biti složen, čini se da većina poduzetnika u ovoj regiji ne vidi to kao najveći izazov. Ipak, učinkovite marketinške strategije su ključne za rast prihoda i tržišnu prepoznatljivost.

Grafikon 11. Upoznatost s pojmom marketinga

11. Na kojoj ste razini upoznati s pojmom marketinga?

Zagovornici	10
Ravnodušni	26
Kritičari	19



Izvor: Rad autora

Prema podacima iz ankete, prikazanim na slici, poduzetnici u Šibensko-kninskoj županiji imaju različite razine upoznatosti s pojmom marketinga.

„Net Promoter Score“ (NPS) izračunat na temelju ovih podataka iznosi -17, što ukazuje na općenito nezadovoljstvo ili nedovoljnu upoznatost s pojmom marketinga među ispitanicima.

Zagovornici- ova grupa od 10 ispitanika predstavlja poduzetnike koji su dobro upoznati s pojmom marketinga i prepoznaju njegovu važnost za poslovanje. Zagovornici su često aktivni korisnici marketinških strategija i alata te vide marketing kao ključan element za rast i uspjeh svog poslovanja.

Ravnodušni- najveći broj ispitanika (26) su ravnodušni. Ova grupa može imati osnovno razumijevanje marketinga, ali ga ne vidi kao presudno važan za svoje poslovanje. Ravnodušni poduzetnici mogu koristiti marketinške aktivnosti sporadično ili na minimalnoj razini.

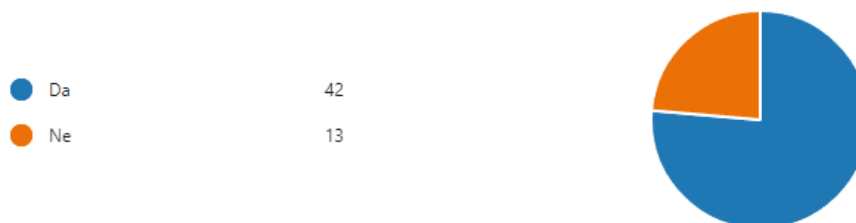
Kritičari: Grupa od 19 ispitanika su kritičari koji nisu zadovoljni ili nisu dovoljno upoznati s pojmom marketinga. Kritičari mogu smatrati marketing manje važnim ili su imali negativna iskustva s marketinškim aktivnostima. Ova grupa može zahtijevati dodatno obrazovanje i podršku kako bi bolje razumjeli vrijednost marketinga.

Upoznavanje s pojmom marketinga može značajno utjecati na poslovanje poduzetnika. Poduzetnici koji prepoznaju važnost marketinga imaju veću vjerojatnost da će koristiti marketinške strategije za privlačenje i zadržavanje kupaca, povećanje prihoda i širenje tržišta.

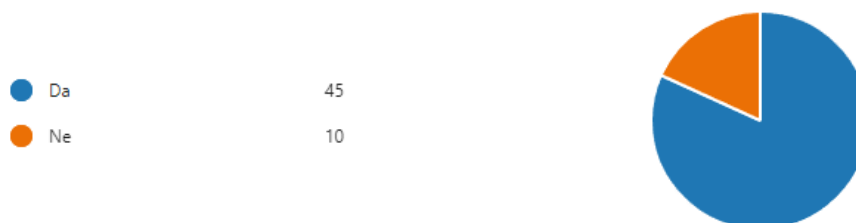
Podaci iz ankete pokazuju da postoji značajan broj poduzetnika u Šibensko-kninskoj županiji koji su ravnodušni ili kritični prema marketingu. Ovo ukazuje na potrebu za dodatnim edukacijskim programima i podrškom kako bi se povećala svijest o važnosti marketinga i poboljšala njegova upotreba među poduzetnicima. Povećanje razine znanja i razumijevanja marketinga može pomoći poduzetnicima da bolje iskoriste marketinške alate za postizanje poslovnog uspjeha.

Grafikon 12. Marketing u poduzeću

12. Upravlja li marketingom u svom poslovanju?



13. Smatrate li da je planiranje marketingom neophodan korak za uspjeh poslovanja



Izvor: Rad autora

Prema podacima iz ankete vidljivo je da je većina ispitanika upravlja marketingom u poduzeću i smatraju ga kao neophodnim korakom za uspjeh poslovanja. Kao što ćemo vidjeti dalje u analizi, angažiraju se treće osobe/stranke za upravljanje marketingom.

Većina ispitanika (42) navodi da upravlja marketingom u svom poslovanju, dok 13 ispitanika ne upravlja marketingom. Ova visoka razina uključenosti u marketing ukazuje na svijest među poduzetnicima o važnosti marketinških aktivnosti za poslovni uspjeh. Međutim, postoji značajan broj (13) poduzetnika koji ne upravljaju marketingom.

Velika većina ispitanika (45) smatra da je planiranje marketinga neophodan korak za uspjeh poslovanja, dok 10 ispitanika ne dijeli to mišljenje. Ovo ukazuje na visoku svijest o važnosti strateškog pristupa marketingu među poduzetnicima.

Podaci iz ankete pokazuju da većina poduzetnika u Šibensko-kninskoj županiji prepoznaje važnost upravljanja i planiranja marketinga za poslovni uspjeh. Ovi podaci sugeriraju da poduzetnici koji aktivno upravljaju svojim marketingom i strateški planiraju svoje marketinške aktivnosti imaju veću vjerojatnost za postizanje poslovnog uspjeha. Dodatna edukacija i resursi za poduzetnike koji ne upravljaju marketingom ili ne planiraju marketinške aktivnosti mogu pomoći u povećanju njihove efikasnosti i konkurentnosti na tržištu.

Grafikon 13. Veličina i djelatnost poduzeća

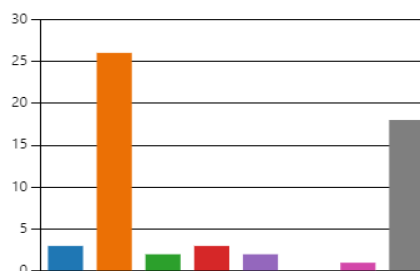
14. Veličina poduzeća?

do 10 zaposlenih	37
do 50 zaposlenih	16
do 100 zaposlenih	2
više od 100 zaposlenih	0



15. Djelatnost poduzeća?

Poljoprivreda, šumarstvo i ribars...	3
Trgovina na veliki i/ili malo	26
Prijevoz i skladištenje	2
Informacije i komunikacije	3
Financijske djelatnosti	2
Djelatnost osiguranja	0
Umjetnost, zabava i rekreacija	1
Administrativne i pomoćne uslu...	18



Izvor: Rad autora

Rezultati ankete ukazuju kako su ispitanici većinom u vlasništvu mikro i malih poduzeća.

Mikro poduzeća (do 10 zaposlenih): Najveći broj poduzeća (37) spada u kategoriju mikro poduzeća. Ova poduzeća imaju mali broj zaposlenih i često se suočavaju s izazovima poput ograničenih resursa, ali unatoč malom broju zaposlenih mogu biti vrlo fleksibilna i inovativna.

Mala poduzeća (do 50 zaposlenih): 16 poduzeća spada u kategoriju malih poduzeća. Ova poduzeća imaju nešto više resursa i zaposlenih, što im omogućuje veći opseg poslovanja i priliku za rast.

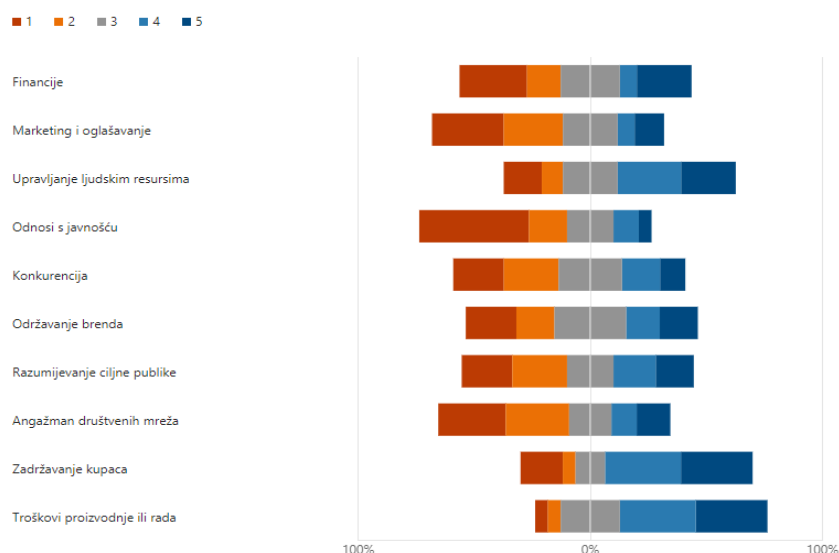
Srednja poduzeća (do 100 zaposlenih): Samo 2 poduzeća spadaju u ovu kategoriju. Srednja poduzeća imaju značajnije kapacitete za proizvodnju i usluge te veću stabilnost u poslovanju.

Podaci iz ankete također prikazuju različite djelatnosti poduzeća:

- Trgovina na veliko i/ili malo: Najveći broj poduzeća (26) djeluje u sektoru trgovine.
- Administrativne i pomoćne usluge: Drugi najzastupljeniji sektor sa 18 poduzeća.
- Ostale djelatnosti: Sektori poput poljoprivrede, informacija i komunikacija, financijskih djelatnosti i umjetnosti su manje zastupljeni, ali još uvijek prisutni, što ukazuje na raznolikost gospodarskih aktivnosti u regiji.

Grafikon 14. Problemi s najvećim utjecajem na poslovanje

16. Koliko su sljedeći problemi najviše utjecali na vaše poduzeće u proteklih 6 mjeseci?



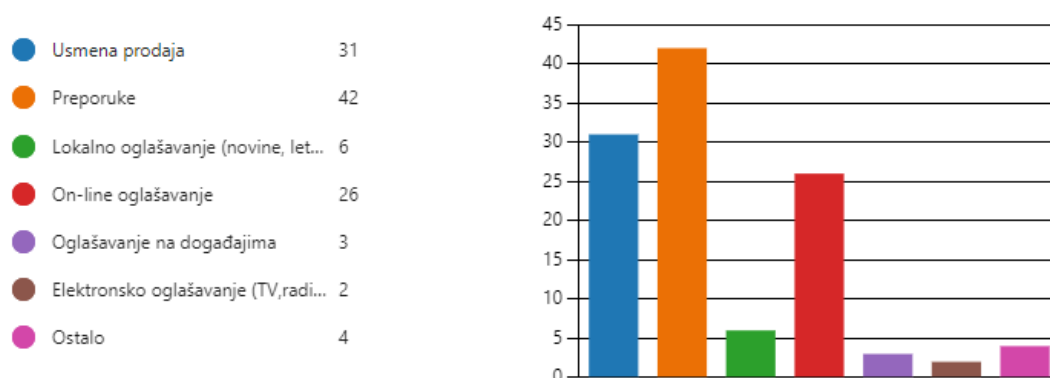
Izvor: Rad autora

Na grafikonu 14. vidljive su ocjene poduzetnika prema najvećim utjecajem različitih problema na njihovo poslovanje u proteklih 6 mjeseci. Ocjene su date na ljestvici od 1 (uopće nije važno) do 5 (iznimno važno).

Podaci iz ankete pokazuju da su zadržavanje kupaca i troškovi proizvodnje ili rada identificirani kao problemi od najvećeg značaja, s velikim brojem ispitanika koji ga ocjenjuju kao iznimno važan (5). S druge strane, marketing i odnosi s javnošću predstavljaju najmanje probleme u poslovanju.

Grafikon 15. Pridobivanje novih kupaca

17. Na koji način pridobivate nove kupce?

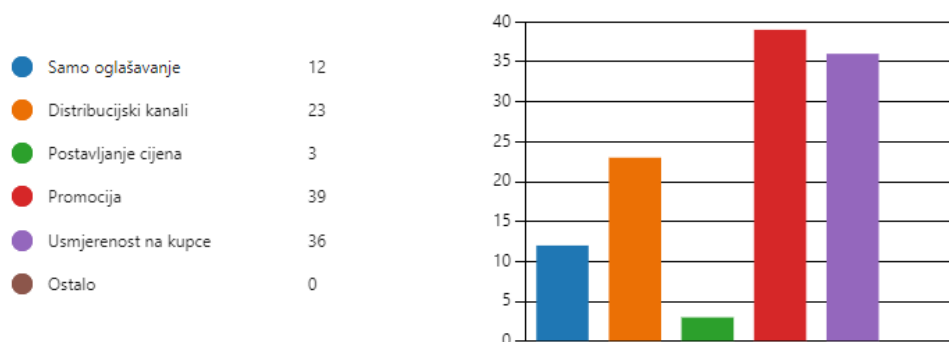


Izvor: Rad autora

Najpopularnije metode za pridobivanje novih kupaca su **preporuke** (42 odgovora) i **usmena prodaja** (31 odgovor). Ovo sugerira da su osobne i direktne interakcije, bilo putem preporuka ili usmene komunikacije, najučinkovitije strategije za većinu ispitanika. Rezultati ankete ukazuju na jasnu preferenciju ispitanika prema osobnim, direktnim metodama, poput preporuka i usmene prodaje, pri pridobivanju novih kupaca. Tradicionalne metode čine se manje bitnim u ovom kontekstu.

Grafikon 16. Upoznatost s marketingom

18. Što za Vas predstavlja pojam "marketing"?



Izvor: Rad autora

Rezultati ankete ukazuju na to da većina ispitanika doživljava marketing kao širok spektar aktivnosti usmjerenih na promociju i zadovoljavanje potreba kupaca. Većina ispitanika povezuje marketing s **promocijom** (39 odgovora) i **usmjerenošću na kupce** (36 odgovora). To sugerira da većina ispitanika vidi marketing kao aktivnost koja je usmjerena na privlačenje i zadržavanje kupaca kroz različite promotivne aktivnosti i prilagođavanje potrebama kupaca.

Značajan broj ispitanika, njih 23, povezuje marketing s distribucijskim kanalima, što ukazuje na važnost logistike i distribucije u percepciji marketinga. Ovo je posebno relevantno u kontekstu strategija koje uključuju dostavu proizvoda ili usluga kupcima.

Samo 12 ispitanika smatra da marketing znači isključivo oglašavanje, što ukazuje na ne dovoljno razumijevanje pojma marketinga među ispitanicima.

S obzirom na to da je trgovina najzastupljenija djelatnost među ispitanicima (grafikon 13.), možemo pretpostaviti da veliki dio odgovora vezanih uz percepciju marketinga dolazi iz ovog sektora. U trgovini, **promocija** i **usmjerenost na kupce** su ključni aspekti, što se odražava u anketi gdje su upravo te kategorije najčešće navedene kao definicija marketinga. To ima smisla jer su u trgovini ti elementi ključni za privlačenje i zadržavanje kupaca.

Grafikon 17. Marketinški plan

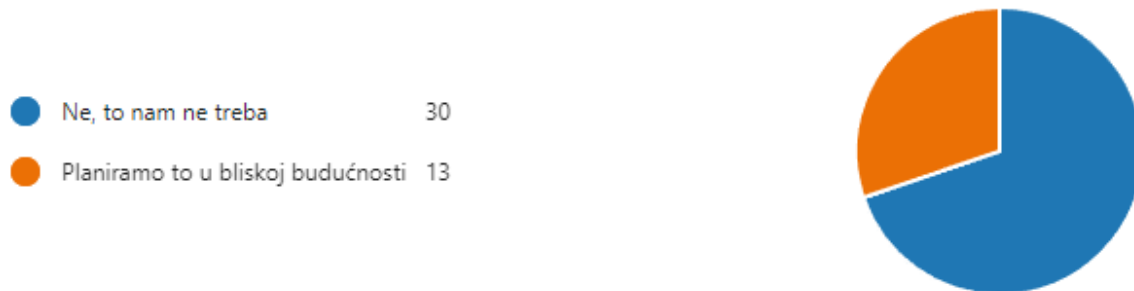


Izvor: Rad autora

Rezultati ankete pokazuju da veliki broj poduzeća ne posjeduje formalno izrađen marketinški plan, što može predstavljati prepreku za dugoročni rast i održivost na tržištu. S druge strane, manji dio poduzeća koji imaju napisane planove, bilo interno ili uz pomoć vanjskih stručnjaka, vjerojatno imaju strukturiraniji i ciljaniji pristup marketingu. Ovo sugerira potrebu za

edukacijom i osvještavanjem važnosti strateškog marketinga među poduzetnicima, kako bi se osigurala bolja priprema za tržišne izazove i optimizacija marketinških napora.

Grafikon 18. Marketinški plan u budućnosti?



Izvor: Rad autora

U prvom pitanju, 43 ispitanika su odgovorila da nemaju napisan marketinški plan ili strategiju. Ova činjenica već ukazuje na to da velik broj poduzeća nije formaliziralo svoj marketinški pristup.

U drugom pitanju, 30 od tih 43 ispitanika izjavilo je da ne planiraju izraditi marketinški plan u budućnosti jer smatraju da im to nije potrebno. To znači da većina poduzeća koja trenutno nemaju plan ni ne vidi potrebu za njegovom izradom. Ovo može ukazivati na nedostatak svijesti o važnosti strateškog marketinga ili na percepciju da njihova trenutna praksa zadovoljava njihove potrebe.

Međutim, 13 ispitanika koji nemaju plan naveli su da planiraju izraditi marketinški plan u bliskoj budućnosti. To pokazuje da postoji dio poduzeća koja su svjesna potrebe za formaliziranjem svojih marketinških napora i spremna su uložiti vrijeme i resurse u izradu strategije.

Grafikon 19. Pregledavanje i ažuriranje marketinškog plana

21. Koliko često pregledavate i ažurirate svoj marketinški plan kako biste osigurali njegovu relevantnost i učinkovitost?



Izvor: Rad autora

Najveći broj ispitanika (26) izjavljuje da nikada ne pregledavaju niti ažuriraju svoj marketinški plan. Ovo može ukazivati na to da iako neka poduzeća imaju marketinške planove, oni često ostaju nepromijenjeni, što može rezultirati zastarjelim strategijama koje više ne odgovaraju trenutnim tržišnim uvjetima. S druge strane, 12 ispitanika pregledava i ažurira svoje planove svakih tri mjeseca, što sugerira da su ta poduzeća proaktivna u osiguravanju da njihov marketinški plan ostane relevantan i učinkovit. Ovo je pozitivan znak jer redovito ažuriranje omogućava poduzećima da se brzo prilagode promjenama na tržištu, što je posebno važno u današnjem poslovanju i okolnostima. Mali broj (7) ispitanika ažurira svoje planove svakih šest mjeseci, dok 9 ispitanika to radi jednom godišnje. Ove učestalosti mogu biti dovoljne za neke industrije koje se ne mijenjaju brzo, ali u dinamičnim sektorima rjeđe ažuriranje može dovesti do gubitka konkurentske prednosti. Kada usporedimo ove rezultate s prethodnim pitanjima o postojanju marketinškog plana i namjeri njegove izrade, možemo izvesti nekoliko zaključaka:

- Velik broj poduzeća ne posjeduje marketinški plan ili ga nikada ne ažurira, što je konzistentno s prethodnim rezultatima gdje su mnogi ispitanici naveli da nemaju plan i da ga ne planiraju izraditi. To pokazuje generalni nedostatak strateškog pristupa marketingu.
- Manji broj poduzeća koja redovito ažuriraju svoje marketinške planove vjerojatno su među onima koji su već prepoznali važnost strateškog marketinga, kako je prikazano u prethodnim pitanjima gdje neki ispitanici već imaju planove ili planiraju njihovu izradu u bliskoj budućnosti.

Grafikon 20. Praćenje promjena

22. Pratite li promjene koje se događaju u vašem okruženju i na tržištu općenito? (tržišni trendovi, ponašanje kupaca...)

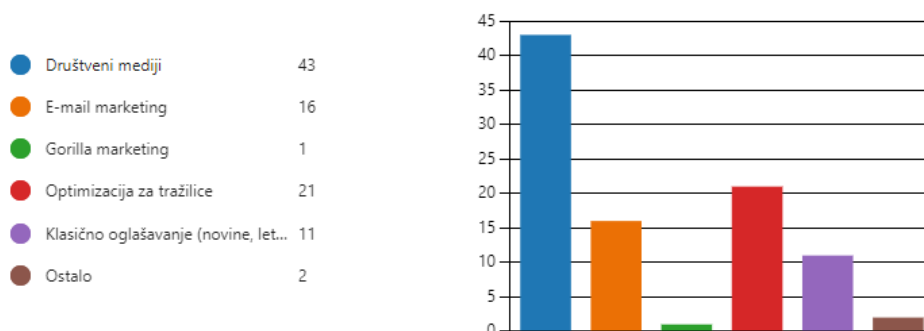


Izvor: Rad autora

Rezultati pokazuju da većina poduzeća prepoznaje važnost praćenja tržišnih trendova i promjena u ponašanju kupaca. Međutim, rezultati iz prethodnih pitanja sugeriraju da iako postoji svijest o važnosti praćenja promjena, ona se ne uvijek prevodi u redovito ažuriranje marketinških planova ili u formalizirane strategije. Velika većina ispitanika (53) navodi da prate promjene u svom okruženju i na tržištu općenito, uključujući tržišne trendove i ponašanje kupaca. Iako većina poduzeća prati tržišne promjene, prethodna pitanja su pokazala da mnogi od njih ne ažuriraju redovito svoje marketinške planove. Što ukazuje na to da iako poduzeća prate promjene, to ne znači nužno da te promjene aktivno inkorporiraju u svoje marketinške strategije.

Grafikon 21. Marketinški kanali

23. Koje marketinške kanale koristite ili planirate koristiti u marketinškom planu?

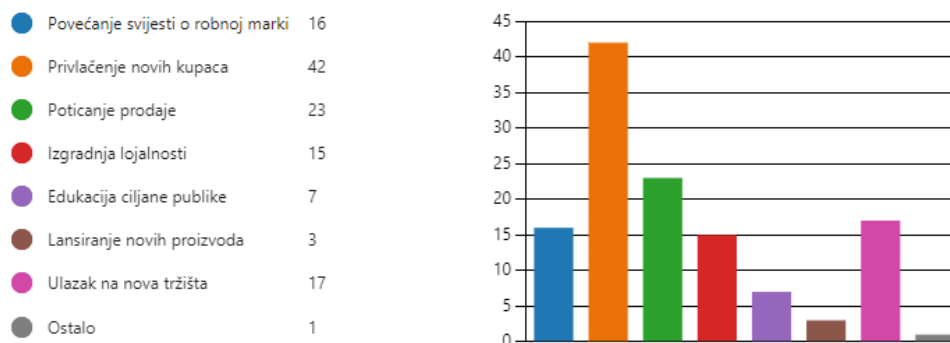


Izvor: Rad autora

Rezultati jasno pokazuju da su **društveni mediji (43)** dominantan marketinški kanal među ispitanicima, što nije iznenađujuće s obzirom na njihov doseg i učinkovitost u digitalnom dobu. **SEO (21)** i **e-mail marketing (16)** također su popularni, naglašavajući važnost digitalne prisutnosti i direktne komunikacije. **Klasično oglašavanje (11)** ostaje relevantno za manji broj poduzeća, dok je **guerilla marketing** očito manje zastupljen, možda zbog svoje zahtjevnosti ili specifičnosti. Rezultati sugeriraju da poduzeća sve više naginju digitalnim i online strategijama kako bi postigla svoje marketinške ciljeve.

Grafikon 22. Primarni ciljevi marketinškog plana

24. Koji su primarni ciljevi vašeg marketinškog plana?

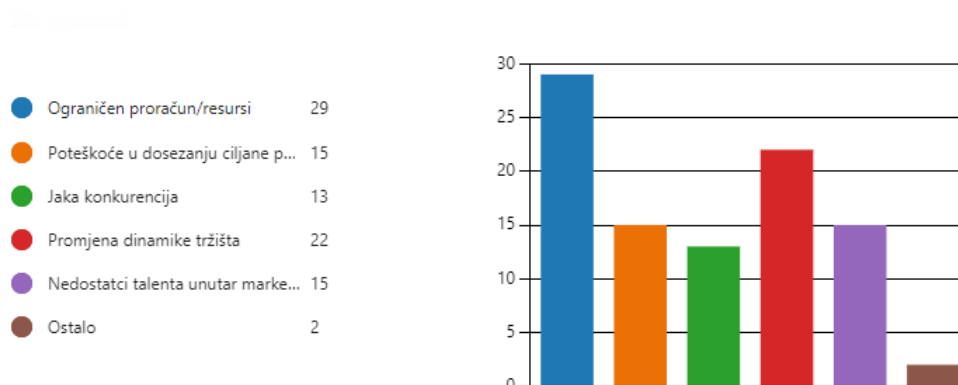


Izvor: Rad autora

Iako većina ispitanika (43 od 55) nema napisan marketinški plan, rezultati iz pitanja o primarnim ciljevima marketinškog plana pokazuju da su ti isti ispitanici svjesni važnosti određenih marketinških ciljeva, posebno **privlačenja novih kupaca** (42 odgovora) i **poticanja prodaje** (23 odgovora). To sugerira da, iako formalizacija planova izostaje, poduzeća ipak imaju jasno definirane marketinške prioritete i ciljeve. Poduzeća bez formalnog marketinškog plana možda provode marketinške aktivnosti ali bez jasne strategije. Iako imaju definirane ciljeve, poput privlačenja novih kupaca ili poticanja prodaje, nedostatak plana može značiti da te aktivnosti nisu dosljedne ili dovoljno učinkovite na duži rok. Poduzeća koja imaju napisan marketinški plan ili angažiraju treću stranu (ukupno 12 ispitanika) mogu biti ona koja također imaju složenije ciljeve poput **ulaska na nova tržišta** (17 odgovora) ili **izgradnje lojalnosti** (15 odgovora).

Grafikon 23. Izazovi u provedbi marketinškog plana

25. Sa kojim izazovima se suočavate ili očekujete u provedbi marketinškog plana?



Izvor: Rad autora

Najveći izazov s kojim se poduzeća suočavaju ili očekuju je **ograničen proračun i resursi**, što je navedeno u 29 odgovora. Što ukazuje na to da mnoge tvrtke imaju problema s financiranjem i alociranjem dovoljno resursa za svoje marketinške aktivnosti.

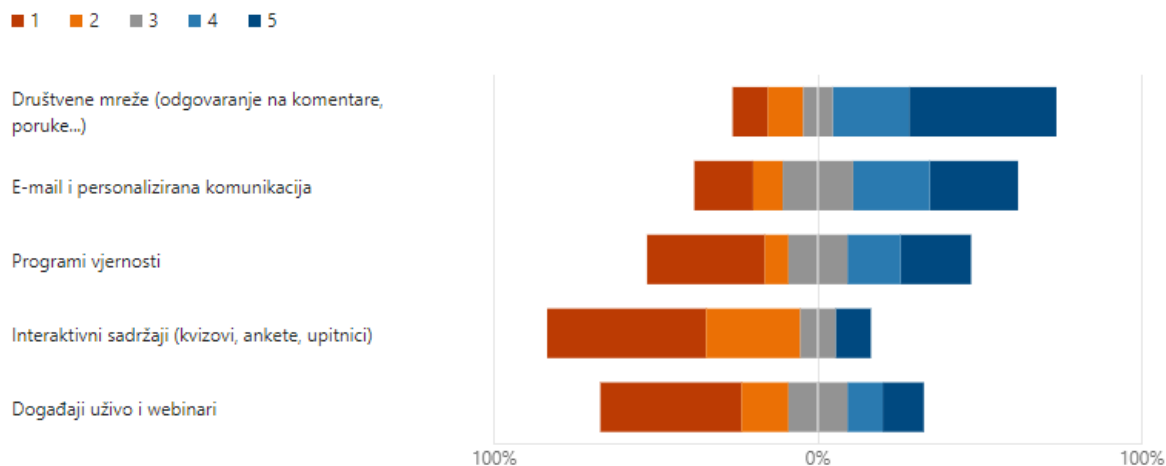
Promjena dinamike tržišta također predstavlja značajan izazov za 22 ispitanika. Ovaj izazov ukazuje na potrebu za fleksibilnošću i brzim prilagođavanjem marketinških strategija u skladu s promjenama na tržištu.

Poteškoće u dosezanju ciljne publike i nedostatak talenta unutar marketinškog tima su izazovi koje je navelo po 15 ispitanika. Poteškoće u dosezanju ciljne publike mogu ukazivati na probleme s učinkovitošću marketinških kanala ili poruka, dok nedostatak talenta može ukazivati na manjak stručnjaka koji su potrebni za provođenje sofisticiranih marketinških strategija.

Kako se analiza bazirala na poduzetnicima mikro i malih poduzeća ovi odgovori su bili očekivani.

Grafikon 24. Prioritet u marketinškim naporima

27. Kojim ćete strategijama angažiranja kupaca dati prioritet u vašim marketinškim naporima?



Izvor: Rad autora

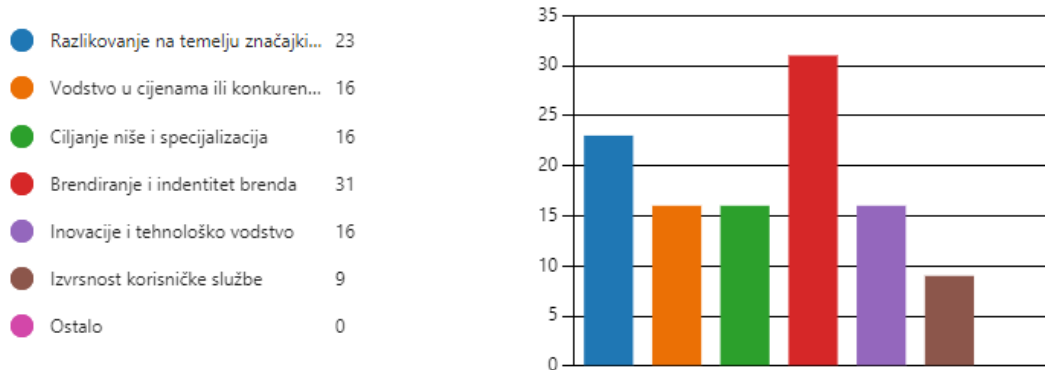
Društvene mreže i e-mail marketing su najviše ocijenjene marketinške taktike. Društvene mreže imaju značajan broj visokih ocjena (4 i 5), što sugerira da su društvene mreže vrlo učinkovite i cijenjene među ispitanicima. Visoke ocjene također ukazuju na to da se društvene mreže smatraju ključnim alatom za direktnu komunikaciju s kupcima i angažman.

E-mail marketing također dobiva visoke ocjene, s većinom ocjena na skali 4 i 5. Ovo pokazuje da ispitanici smatraju e-mail i personaliziranu komunikaciju važnim za održavanje odnosa s kupcima i za direktnu prodajnu komunikaciju.

Programi vjernosti također imaju visoku ocjenu, što sugerira njihovu učinkovitost u zadržavanju kupaca. Interaktivni sadržaji i događaji uživo/webinari imaju širi raspon ocjena, što može ukazivati na varijabilnu učinkovitost ovisno o specifičnom kontekstu i ciljevima poduzeća.

Grafikon 25. Pozicioniranje proizvoda na tržištu

28. Kako planirate pozicionirati vaše proizvode/usluge na tržištu?



Izvor: Rad autora

Ovi rezultati pružaju uvid u različite pristupe koje poduzeća koriste kako bi se učinkovito pozicionirala na svojim ciljnim tržištima:

Brendiranje i identitet brenda su najčešće odabrane strategije za pozicioniranje proizvoda/usluga, s 30 odgovora. Ovo pokazuje da poduzeća vide stvaranje jakog brenda i prepoznatljivog identiteta kao ključne elemente za uspješno pozicioniranje na tržištu.

Razlikovanje na temelju značajki proizvoda/usluge je također važna strategija s 23 odgovora. Ovaj pristup naglašava jedinstvene karakteristike ili prednosti proizvoda/usluga koje ih izdvajaju na tržištu, što može privući specifične skupine kupaca.

Vodstvo u cijenama ili konkurentne cijene odabralo je 16 ispitanika. Ova strategija ukazuje na fokus na postizanje tržišnog vodstva kroz povoljne cijene, što je atraktivno za cjenovno osjetljive kupce ili u industrijama s visokom konkurencijom.

Ciljanje niše i specijalizacija također ima 16 odgovora, što ukazuje na strategiju fokusiranja na specifične segmente tržišta ili na ponudu specijaliziranih proizvoda/usluga. Ovaj pristup može pomoći poduzećima da izbjegnu direktnu konkurenciju s većim igračima i da izgrade lojalnost među specifičnim kupcima.

Inovacije i tehnološko vodstvo je još jedna strategija s 16 odgovora. Ova strategija naglašava važnost stalnih inovacija i naprednih tehnologija u stvaranju konkurentske prednosti i održavanju relevantnosti na tržištu.

Izvrsnost korisničke službe odabralo je 9 ispitanika. Iako manje popularna, ova strategija ukazuje na važnost pružanja izvrsne korisničke podrške kao načina za stvaranje pozitivnog iskustva kupaca i poticanje lojalnosti.

Rezultati pokazuju da poduzeća najviše polažu na brendiranje i identitet brenda kao ključne strategije za pozicioniranje na tržištu. Razlikovanje na temelju značajki proizvoda/usluge i vodstvo u cijenama su također značajne strategije koje se koriste za privlačenje kupaca. Ciljanje niše, inovacije i tehnološko vodstvo pokazuju da poduzeća traže specifične segmente ili se fokusiraju na napredne tehnologije kako bi ostala konkurentna. Izvrsnost korisničke službe je važna za manji broj poduzeća, ali može biti ključna u sektorima gdje je korisničko iskustvo presudno.

5.4. ZAKLJUČAK PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Istraživanje provedeno u Šibensko-kninskoj županiji pruža dubinski uvid u trenutne marketinške prakse i izazove s kojima se suočavaju poduzetnici u ovoj regiji. Iako postoji svijest o važnosti marketinga, većina poduzeća nema formalno izrađene marketinške planove, što može predstavljati prepreku za dugoročni rast i održivost na tržištu.

Ključni izazovi s kojima se poduzetnici suočavaju uključuju balansiranje između poslovnog i privatnog života, rješavanje kadrovskih pitanja te upravljanje financijama. Poduzetnici su prepoznali važnost strateškog planiranja, upravljanja financijama i komunikacijskih vještina kao ključnih za uspjeh u poslovanju.

Istraživanje također ukazuje na dominantnu upotrebu tradicionalnih metoda poput preporuka i usmene prodaje za pridobivanje novih kupaca, dok su digitalni marketinški kanali poput društvenih medija prepoznati kao ključni za buduće marketinške napore. Međutim, nedostatak resursa i stručnosti unutar marketinških timova predstavlja značajan izazov za učinkovitost ovih strategija.

Na temelju zaključaka iz ankete, mogu se iznijeti sljedeći prijedlozi za poboljšanje marketinških praksi u mikro i malim poduzećima:

- **Formalizacija marketinških planova-** Poduzeća trebaju razviti formalne marketinške planove koji jasno definiraju ciljeve, strategije, ciljne skupine i budžete. Ovi planovi bi

trebali biti dinamični, s redovitim ažuriranjem kako bi odgovarali promjenama na tržištu. Mala poduzeća bi trebala početi s osnovnim planom koji obuhvaća ključne marketinške aktivnosti na tromjesečnoj ili godišnjoj bazi, ovisno o raspoloživosti resursa.

- **Edukacija i razvoj vještina**- poduzeća bi trebala ulagati u treninge za zaposlenike ili omogućiti pristup tečajevima koji pokrivaju relevantne marketinške teme.
- **Poboljšanje i efektivna alokacija resursa**- poduzeća bi trebala pažljivo procijeniti kako raspoređuju svoje marketinške resurse, s fokusom na kanale i strategije koje donose najbolji povrat ulaganje. Različitim analizama ustanoviti koji su kanali i strategije najbolje za poslovanje te u njih adekvatno uložiti resurse.
- **Integracija digitalnih strategija**- sve većom konzumacijom i pristupačnosti interneta, ulaganje u digitalne marketinške strategije je obavezno u današnjem svijetu.
- **Jačanje brenda**- kroz autentičnu komunikaciju koja odražava vrijednost i misiju poduzeća. Iskoristiti društvene mreže za stvaranje osobnijeg odnosa s kupcima, uključujući odgovaranje na komentare i poruke, te dijeljenje priča koja odražavaju kulturu brenda.

Zaključno, rezultati istraživanja sugeriraju potrebu za edukacijom poduzetnika o važnosti formaliziranja marketinških planova i boljim iskorištavanjem digitalnih marketinških alata kako bi se povećala konkurentnost i održivost na tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Proces marketinškog planiranja unutar poduzeća predstavlja ključnu komponentu uspješnog poslovanja, posebno u kontekstu malih i mikro poduzeća. Kroz izradu i provedbu marketinških planova, poduzeća imaju priliku sustavno analizirati tržište, identificirati svoje ciljne skupine i razviti strategije koje će im omogućiti da se uspješno pozicioniraju na tržištu.

Važnost implementacije marketinga u malim i mikro poduzećima ne može se dovoljno naglasiti. Takva poduzeća često raspolažu ograničenim resursima i stoga je od presudne važnosti da optimiziraju svoje marketinške aktivnosti kako bi postigli maksimalan povrat na ulaganje. Kroz efektivno marketinško planiranje, mala i mikro poduzeća mogu povećati svoju vidljivost na tržištu, izgraditi prepoznatljivost brenda i ostvariti konkurentsku prednost.

Mala i mikro poduzeća često se suočavaju s izazovima poput ograničenih financijskih resursa, nedostatka stručnosti te potrebe za balansiranjem između svakodnevnih operativnih zadataka i strateškog planiranja. Unatoč tim izazovima, ključno je da poduzeća prepoznaju vrijednost strukturiranog marketinškog plana koji jasno definira ciljeve, ciljne skupine, taktike i kanale komunikacije. Takvi planovi pomažu u boljoj alokaciji resursa, povećanju vidljivosti na tržištu i, konačno, u jačanju konkurentske prednosti.

Marketinško planiranje, stoga, ne samo da pomaže poduzećima da definiraju svoje poslovne ciljeve i strategije, već im omogućuje i da bolje razumiju potrebe i želje svojih kupaca, prilagode svoje proizvode i usluge, te kontinuirano prate i prilagođavaju svoje marketinške taktike promjenama na tržištu. S obzirom na brze promjene u tržišnom okruženju, male i mikro poduzeća koja učinkovito provode marketing i prilagođavaju svoje planove prema potrebi, imaju veće šanse za dugoročan uspjeh i održivi rast.

Zaključno, implementacija marketinškog planiranja nije samo opcija, već nužnost za mala i mikro poduzeća koja žele opstati i napredovati u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

LITERATURA

DZS (2024). Poslovno gospodarstvo, dostupno on-line na: <https://dzs.gov.hr/>. Pristupljeno 15.08.2024.

Europska unija (2015). Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća. Luxembourg. doi:10.2873/74812.

Europska komisija (2021). Europski fond za regionalni razvoj, dostupno on-line na: <https://ec.europa.eu>. Pristupljeno 30.08.2024.

Europska komisija (2022). Mikro, mala i srednja poduzeća: definicija i opseg, dostupno on-line na: https://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2. Pristupljeno 15.08.2024.

Hrvatska turistička zajednica (2023). Turizam u brojkama 2023. Preuzeto s <https://www.htz.hr>. Pristupljeno 10.08.2024.

Hrvatski zavod za zapošljavanje (2022). Mjere zapošljavanja. Preuzeto s <https://www.hzz.hr>. Pristupljeno 15.08.2024.

Kotler, P. (2001). Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola deveto izdanje. Zagreb; Mate.

Kotler, P., Keller, K. L. (2017). Marketing management. Pearson

Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing, 17th Global Edition. Pearson.

Kotler, P. (2003) Marketing Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

McDonald, M. (2004). Marketinški planovi: kako ih pripremiti, kako ih koristiti. Zagreb; Masmedia.

MINGOR (2023). Osnovni pokazatelji poslovne demografije, dostupno on-line: <https://mingo.gov.hr/>. Pristupljeno 15.08.2024.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press

Piercy, N. (2010). Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market. Routledge.

Renko, N. (2010). Marketing malih i srednjih poduzeća. Zagreb; Naklada Ljevak.

Vidović, D., Šimleša, D., Baturina, D. (2023.) Hrvatski monitor društvenih poduzeća 2022.,
Čakovec, ACT Grupa

Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Peterka, O. S. (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?. Zagreb; CEPOR.

Šibensko-kninska županija (2024). O županiji. Preuzeto s <https://www.sibensko-kninska-zupanija.hr/>. Pristupljeno 15.08.2024.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Uloga marketinga u poslovanja.....	5
Slika 2. Razvoj uloge marketinga u poduzeću	8
Slika 3. Proces marketinškog planiranja	11

Tablica 1. Tradicionalni vs suvremeni koncept marketinga.....	3
Tablica 2. Kategorizacija poduzeća u RH	17

Grafikon 1. Spolna struktura	24
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika	25
Grafikon 3. Obrazovna struktura	27
Grafikon 4. Dodatna obuka	28
Grafikon 5. Područja dodatnog obrazovanja	29
Grafikon 6. Iskustvo u industriji.....	30
Grafikon 7. Vlasništvo poduzeća.....	30
Grafikon 8. Motiv za pokretanje poslovanja	31
Grafikon 9. Vještine za uspjeh poduzetnika	32
Grafikon 10. Izazovi u poduzetništvu.....	33
Grafikon 11. Upoznatost s pojmom marketinga	35
Grafikon 12. Marketing u poduzeću.....	36
Grafikon 13. Veličina i djelatnost poduzeća	37
Grafikon 14. Problemi s najvećim utjecajem na poslovanje	38
Grafikon 15. Pridobivanje novih kupaca	39
Grafikon 16. Upoznatost s marketingom.....	39
Grafikon 17. Marketinški plan.....	40
Grafikon 18. Marketinški plan u budućnosti?	41
Grafikon 19. Pregledavanje i ažuriranje marketinškog plana.....	42
Grafikon 20. Praćenje promjena	43

Grafikon 21. Marketinški kanali.....	43
Grafikon 22. Primarni ciljevi marketinškog plana	44
Grafikon 23. Izazovi u provedbi marketinškog plana	45
Grafikon 24. Prioritet u marketinškim naporima.....	46
Grafikon 25. Pozicioniranje proizvoda na tržištu	47