

# MARKETINŠKI PLAN ZANATSKE PIVOVARA MALI DIV

---

Iličić, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:877648>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Nikola Iličić

**MARKETINŠKI PLAN ZANATSKE PIVOVARA MALI DIV**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij *Marketing*

Nikola Iličić

## **MARKETINŠKI PLAN ZANATSKE PIVOVARA MALI DIV**

Diplomski rad

**Kolegij: Marketinško planiranje**

JMBAG: 0010215398

e-mail: [nilicic@efos.hr](mailto:nilicic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study *Marketing*

Nikola Iličić


**MARKETING PLAN OF CRAFT BREWERY MALI DIV**

Graduate paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Nikola Iličić

**JMBAG:** 0010215398

**OIB:** 72923523508

**e-mail za kontakt:** nikola.ilicic23@gmail.com

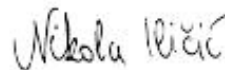
**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Marketinški plan zanatske pivovare Mali Div

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 20. rujna 2021. godine

Potpis



# Marketinški plan zanatske pivovare Mali Div

## SAŽETAK

Marketinški plan je dokument koji je sastavni dio poslovnog plana svakog poslovnog subjekta. U dokumentu su navedene misija i vizija poslovnog subjekta, analize vanjskog i unutarnjeg okruženja, definirani ciljevi, razrađene strategije i taktike kojima se utvrđeni ciljevi žele postići i na kraju očekivani troškovi planiranih marketinških aktivnosti. Marketinški plan pomaže poslovnom subjektu prilikom implementacije marketinških aktivnosti i predstavlja način za njihovu kontrolu i vrednovanje. Važno je naglasiti da je ovaj dokument samo rezultat procesa marketinškog planiranja kojim se dolazi do ključnih informacija. Predmet ovog rada je izrada marketinškog plana za zanatsku pivovaru Mali Div. U svrhu rada provedeno je istraživanje tržišta na temelju čijih rezultata su definirani ciljevi koji se žele ostvariti, utvrđene su strategije i aktivnosti kojima se žele postići navedeni ciljevi i navedeni su potrebni troškovi za planirane aktivnosti u razdoblju od 1. rujna 2021. do 1. rujna 2022. godine. Istraživanje je pokazalo kako je 38% ispitanika upoznato s djelovanjem pivovare Mali Div. Nadalje, 64,2% ispitanika se izjasnilo kako do sada nije imalo priliku iskušati piva koja Mali Div ima u ponudi, a 79,3% ispitanika se izjasnilo kako bi bilo voljno isprobati piva iz njihove ponude. Na temelju prikupljenih podataka, glavni definirani cilj, koji se planira ostvariti u prethodno navedenom vremenskom razdoblju, je osnaživanje imidža pivovare i povećanje svijesti potrošača o ponuđenom pivu. Marketinške strategije za ostvarenje definiranih ciljeva su većinski usmjerene na povećanje prisutnosti na društvenim mrežama i komunikaciju sa potrošačima putem novih i tradicionalnih medija.

**Ključne riječi:** Marketinški plan, marketinško planiranje, zanatska pivovara, Mali Div

# **Marketing plan of craft brewery Mali Div**

## **ABSTRACT**

A marketing plan is a document that is an integral part of every business plan. The document states the mission and vision of the business entity, analysis of the external and internal environment, defined goals, developed strategies and tactics by which the established goals are to be achieved and finally the expected costs of the planned marketing activities. The marketing plan helps the business entity in the implementation of marketing activities and is a way to control and evaluate them. It is important to emphasize that this document is only the result of a marketing planning process that leads to key information. The subject of this paper is the development of a marketing plan for the craft brewery Mali Div. For the purpose of the thesis, a market research was conducted and based on the results of the reasearch, goals were defined, strategies and activities were determined and the necessary costs for planned activities were defined for the period from September 1, 2021 to September 1 2022. The research showed that 38% of the respondents were familiar with the activities of the Mali Div brewery. Furthermore, 64.2% of respondents said that so far they have not had the opportunity to try the beers that Mali Div has to offer, and 79.3% of respondents said that they would be willing to try beers from their offer. Based on the collected data, the main defined goal, which is planned to be achieved in the given period of time, is to strengthen the image of the brewery and increase consumer awareness of the brewerys offer. Marketing strategies to achieve the defined goals are mostly focused at increasing the presence on social networks and communication with consumers through new and traditional media.

**Keywords:** Marketing plan, marketing planning, craft brewery, Mali Div

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Ciljevi i metode .....	2
2.3. Struktura rada.....	3
<b>3. Teorijske odrednice marketinškog planiranja.....</b>	<b>4</b>
3.1. Marketinško planiranje i marketinški plan – pojam i značenje.....	4
3.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja .....	6
3.3. Analiza situacije.....	7
3.3.1. Vanjska analiza situacije .....	8
3.3.1.1 <i>PEST analiza</i> .....	9
3.3.1.2 <i>Analiza konkurencije</i> .....	9
3.3.1.3 <i>Porterov model pet sila</i> .....	11
3.3.2. Unutarnja analiza situacije.....	12
3.3.2.1 <i>SWOT analiza</i> .....	12
3.3.2.2 <i>Životni ciklus proizvoda</i> .....	14
3.4. Definiranje marketinških ciljeva .....	15
3.5. Definiranje ciljnog tržišta .....	18
3.6. Definiranje marketinških strategija .....	20
3.7. Media plan .....	23
<b>4. Marketinški plan zanatske pivovare Mali Div .....</b>	<b>24</b>
4.1. Općenito o zanatskoj pivovari Mali Div.....	24
4.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja .....	24
4.3. Analiza situacije.....	25
4.3.1. Vanjska analiza situacije .....	25
4.3.1.1. <i>PEST analiza</i> .....	25
4.3.1.2. <i>Analiza konkurencije</i> .....	26
4.3.1.3. <i>Porterov model 5 sila</i> .....	27
4.3.2. Unutarnja analiza situacije.....	27
4.3.2.1. <i>SWOT analiza</i> .....	28
4.3.2.2. <i>Životni ciklus proizvoda</i> .....	28



4.4. Istraživanje tržišta.....	29
4.5. Definiranje marketinških ciljeva .....	36
4.6. Odabir ciljnog tržišta .....	37
4.7. Oblikovanje marketinških strategija.....	38
4.8. Media plan .....	40
4.9. Troškovnik .....	42
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>44</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>46</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>47</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>48</b>

## 1. Uvod

Marketing je pojam koji ima mnoštvo definicija koje se razlikuje od osobe do osobe, a njihova interpretacija pojma marketing je utemeljena na njihovom prethodnom poslovnom i osobnom iskustvu. U samoj srži marketinga se nalaze potrošači, odnosno definiranje i zadovoljavanje njihovih potreba i želja. Kotler (1980) navodi kako je marketing ljudska aktivnost koja je usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja kroz proces razmjene. Potrebe definira kao osjećaj pomanjkanja u osobi, a želje prikazuje kao kulturalno definirani objekt koji zadovoljava određenu potrebu te kada su popraćene kupovnom moći čine potražnju. Nadalje, marketing predstavlja skup aktivnosti, alata i procesa koji služe za stvaranje, komunikaciju i isporuku proizvoda ili usluga na način da zadovolje potrošače, poslovne korisnike i društvo u cjelini. Temeljni cilj marketinga je zapravo uskladiti sposobnosti, odnosno resurse i upravljačke vještine, poslovnog subjekta sa potrebama i zahtjevima potrošača u marketinškoj okolini te kroz to ostvari profit. Djeluje na način da se zadovolje i postignu ciljevi obiju strana.

U današnje vrijeme tržište postaje sve turbulentnije i prisutno je mnoštvo nesigurnosti i neizvjesnosti. Ključni proces za osiguravanje uspješnog poslovanje poslovnog subjekta je upravo planiranje. Glavni cilj marketinškog planiranja kao procesa je postavljanje ciljeva i postavljanje aktivnosti kojima će se ti ciljevi ostvariti. Time se definira budućnost poslovanja samog poslovnog subjekta, a traže se odgovori na pitanja gdje se nalazi poslovni subjekt, gdje želi biti, na koji će se način doći tamo, stvara se vremenski okvir ostvarivanja postavljenih ciljeva, definira se odgovorna osoba i resursi koji će biti na raspolaganju. Rezultat marketinškog planiranja predstavlja marketinško plan. Marketinški plan je dokument u kojem se napismeno predstavljaju ciljevi i način ostvarivanja istih. Predstavlja smjer u kojem poslovni subjekt ide, a isto tako služi za kontrolu svega što je planirano. Dokument je koji je rezultat marketinškog planiranja, a čini sastavni dio svakog poslovnoga plana poslovnog subjekta. U daljnjem radu naglasak je na davanju teorijskog okvira prethodno navedenim pojmovima i prikazu marketinškog plana na primjeru zanatske pivovare Mali Div.

## **2. Metodologija rada**

Milas (2005) navodi kako je metodologija sustav pravila koja čine temelj za provođenje istraživačkih postupaka, izgradnju teorija i obavljanje njihove provjere. U ovom dijelu rada prikazuje se predmet istraživanja, definira se cilj, navode se metode koje su korištene tijekom pisanja rada te se opisuje struktura rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

U ovom diplomskom radu istražuje se marketinško planiranje te se navode i definiraju sastavne faze samog procesa te se prikazuje teorijska podloga marketinškog plana kao dokumenta.

Predmet istraživanja ovog rada čini zanatska pivovara Mali Div gdje se, na temelju prethodno definiranog teorijskog okvira, nastoji prikazati položaj Malog Diva na ciljnom tržištu, napraviti analizu i ustanoviti ciljeve koji se žele postići kroz definirane marketinške aktivnosti.

### **2.2. Ciljevi i metode**

Cilj ovog rada je pružiti teorijski okvir marketinškom planiranju i marketinškom planu. Uz definiranje temeljnih pojmova, cilj je detaljno opisati faze procesa planiranja i koje korake poslovni subjekt treba poduzeti kako bi izrada i korištenje marketinškog plana bilo smisleno i uspješno. Isto tako, svrha ovog rada je prikazati marketinški plan zanatske pivovare Mali Div kako bi se na praktičnom primjeru prikazali i potkrijepili prethodno opisani pojmovi.

Rad je napisan pomoću metoda analize i sinteze kako bi se napravila podjela određenih teorijskih pojmova vezanih uz marketinško planiranje i plan. Opisna metoda je korištena kako bi se definirali temeljni pojmovi te njihovih sastavnica i potrebnih procesa. Indukcija je korištena za analizu dokaza potrebnih za izradu rada, a dedukcijom su na temelju dobivenih podataka izvučeni zaključci. Metoda ispitivanja je korištena putem online upitnika za ispitivanje stavova i percepcije potrošača. Pitanja, s obzirom na strukturiranost, su bila dihotomna, otvorena pitanja i

pitanja s višestrukim izborom. Metoda kompilacije je korištena prilikom preuzimanja dijelova opažanja i zaključaka drugih osoba. Rad se temelji na korištenoj literaturi u sklopu koje se nalaze knjige, znanstveni članci i internetski izvori.

### **2.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od 5 poglavlja te je podijeljen na dva dijela, teorijski i praktični dio. Prvi, teorijski, započinje sa definiranjem metodologije rada u kojoj se opisuje predmet i struktura rada i navode se ciljevi i korištene metode. Nakon toga se daje teorijska podloga rada, definiraju se ključni pojmovi, marketinški plan i marketinško planiranje. Naglasak je stavljen na prikazivanju neophodnosti procesa marketinškog planiranja za sticanje konkurentske prednosti na sve složenijem tržištu, predviđanje i reagiranje na promjene koje se događaju na tržištu i način da poslovni subjekt proaktivno djeluje na tom tržištu. Kao rezultat toga, pojašnjava se važnost marketinškog plana koji predstavlja dokument za usmjeravanje i vrednovanje aktivnosti poslovnog subjekta. Daje se i teorijski osvrt sastavnicama marketinškog planiranja – analiza situacije, utvrđivanje marketinških ciljeva i ciljnog tržišta te se definiraju marketinške strategije.

U drugom, praktičnom dijelu rada prikazan je marketinški plan zanatske pivovare Mali Div. Cilj ovog dijela je prethodno navedeni teorijski osvrt potkrijepiti dokazima iz prakse kroz provedbu potrebnih analiza, postavljanje marketinških ciljeva i kreiranje strategije. Na kraju samog rada izveden je zaključak.

### **3. Teorijske odrednice marketinškog planiranja**

Poslovni subjekti su u današnje vrijeme izloženi brojnim novim izazovima i promjenama koji zahtijevaju nove načine promišljanja i pristupe razvoju. "Razvoj poduzetničkog subjekta danas nije moguće ostaviti da se događa spontano, on mora biti planiran." (Grbac, Meler; 2007:27). Drugim riječima, za uspješan razvoj poslovni subjekt treba planirati svoj razvoj. Ključnu ulogu u tome ima marketing, odnosno marketinško planiranje jer marketinški ciljevi ujedno predstavljaju i ciljeve poslovnog subjekta.

#### **3.1. Marketinško planiranje i marketinški plan – pojam i značenje**

Marketinško planiranje je proces koji je potreban za izradu marketinškog plana, a prema McDonaldu i Wilsonu (2016) predstavlja logičan slijed i niz aktivnosti kojima se postavljaju marketinški ciljevi i način na koji se, koristeći pripadajuće resurse, isti postižu. Grbac i Meler (2007) navode kako ovim procesom poslovni subjekt nastoji ustanoviti tržišna događanja u svrhu širenja poslovanja i definiranja plana akcije koje je potrebno napraviti da bi se ostvarili postavljeni marketinški ciljevi i načina prilagodbe promjenama u okruženju. "Planiranjem marketinških aktivnosti, poduzetnički subjekti definiraju način prilagođavanja promjenama u okruženju. Tako se stvara mogućnost da se anticipiraju promjene na tržištu, a ne samo da se reagira na te promjene. Planiranjem marketinških aktivnosti osiguravate osnovu za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu. Reaktivno djelovanje predstavlja vid marketinga koji se stavlja u funkciju po identificiranju potreba na tržištu, dok se proaktivnim djelovanjem predviđaju buduće potrebe i kojim se marketing unaprijed stavlja u funkciju." (Grbac, Meler; 2007:28).

Isto tako, marketinškim planiranjem se nastoji definirati snage koje subjekt posjeduje za iskorištavanje mogućnosti na tržištu i kako bi se kreirala konkurentna prednost. "Svrha je planiranja marketinških aktivnosti da identificate i kreirate konkurentsku prednost. Konkurentsku prednost ostvarujete posjedovanjem određene posebnosti koju potrošači traže i uvažavaju i s kojom se razlikujete od konkurenata. Poduzetnički subjekti nastoje da se ta

posebnost može zadržati u što dužem razdoblju, te da se ne može jednostavno kopirati." (Grbac, Meler; 2007:28). Marušić (2006) objašnjava kako je marketinško planiranje dio strategije marketinga i da su glavne zadaće planiranja upoznavanje sa svojim potrošačima, s njihovim preferencijama i očekivanjima te upoznavanje sa postojećom konkurencijom i njihovim snagama i slabostima.

"Rezultat marketinškog planiranja je marketinški plan kojeg treba razumjeti kao okvir i kao skup aktivnosti koje treba provesti. On je pisani dokument, ili nacrt, na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga pojedinog poduzetničkog subjekta." (Grbac, Meler; 2007:28). To je realno strukturirani dokument od nekoliko desetaka stranica čija se struktura oslanja na faze marketinškog planiranja dok njegov sadržaj ima više koraka. Sastavni je dio svakog poslovnog plana, a predstavlja nacrt na temelju kojeg se vrednuju i primjenjuju planirane aktivnosti poslovnog subjekta. "To je temeljni dokument na temelju kojeg će poduzetnički subjekt poslovati u određenom budućem vremenskom razdoblju. Najčešće se kao vremenski horizont uzima jedna godina. Marketinški plan mora sadržavati nužne podatke i činjenice vezane za vaše poslovanje, poslovanje vaših konkurenata i podatke o ukupnom poslovanju u vašoj djelatnosti." (Grbac, Meler; 2007:6). Štimac (2017) navodi da su glavne zadaće marketinškog plana upoznavanje potrošača i njihovih očekivanja i preferencija, analiza konkurenata i definiranje njihovih jakih i slabih strana, upoznavanje okruženja i utvrđivanje načina pozicioniranja.

"Planiranje marketinških aktivnosti ispravno je promatrati kroz tri vremenska razdoblja – dugoročni, srednjoročni i kratkoročni. Iako oni nadopunjavaju jedan drugog u osnovi imaju isti pristup razradi." (Grbac, Meler; 2007:29). Nadalje, isti autori objašnjavaju kako se dugoročni marketinški planovi odnose na razdoblje duže od tri godine te ciljeve koje se u tom razdoblju namjeravaju ostvariti i način njihovog ostvarivanja. Srednjoročni marketinški planovi se odnose na razdoblje do tri godine, a kratkoročni marketinški planovi se odnose na razdoblje do jedne godine.

McDonald i Wilson (2016) objašnjavaju razliku između strateških i operativnih marketinških planova. Strateški planovi se odnose na vremensko razdoblje duže od sljedeće poslovne godine, najčešće za razdoblje od tri do pet godina. S druge strane, operativni planovi prikazuju detaljno

aktivnosti koje je potrebno provesti i tko je zadužen za njihovo provođenje tijekom kratkog vremenskog razdoblja, najčešće do godinu dana i kraće. Iz prethodno navedenog se može zaključiti da dugoročni i srednjoročni planovi predstavljaju strateške planove, a da su kratkoročni planovi zapravo operativni planovi. McDonald i Wilson (2016) stavljaju naglasak na to da se prvo treba izraditi strateški marketinški plan iz razloga što na taj način se stavlja veći naglasak na skeniranje vanjskog okruženja, ranoj identifikaciji sila koje iz njega proizlaze i razvoju odgovarajućih strateških odgovora, koji uključuju sve razine menadžmenta u tom procesu. Nakon izrade strateškog plana se u skladu s njim može izvesti i razraditi kratkoročni, odnosno operativni marketinški plan.

Štimac (2017) navodi kako se proces marketinškog planiranja sastoji od šest ključnih faza, a to su:

1. Definiranje misije i svrhe poslovanja
2. Analiza situacije
3. Utvrđivanje marketinških ciljeva
4. Oblikovanje marketinške strategije
5. Oblikovanje financijskog proračuna
6. Provođenje i kontrola marketinških aktivnosti

Navedene faze marketinškog planiranja će se u daljnjem dijelu rada detaljno razraditi kako bi se pružila teorijska podloga empirijskom dijelu.

### 3.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja

Renko i Brečić (2016) navode kako najbolje misije proizlaze iz kvalitetno postavljene vizije poslovanja. Vizija je najčešće utemeljena na određenom tipu menadžera, njegovom načinu razmišljanja i shvaćanja poslovanja što proizlazi iz njegove sposobnosti dugoročnog planiranja i usmjerenosti prema budućnosti poslovanja poslovnog subjekta. Ima stratešku ulogu, orijentirana je prema budućnosti te usmjerava poslovni subjekt prema ostvarivanju postavljenih ciljeva.

"Proces planiranja marketinških aktivnosti počinje utvrđivanjem misije poslovanja. Misijom poslovanja precizira se svrha postojanja poduzetničkog subjekta te njegovo dominantno

usmjerenje u poslovanju i vrijednosti koje uvažava i širi. Misijom se utvrđuje dugoročni pogled na to što poduzetnički subjekt želi postati ili se misija može razumjeti i kao skup smjernica poduzetničkog subjekta." (Grbac, Meler; 2007:32).

Prema Grbac i Meler (2007), kvalitetno definirana misija treba biti:

1. Jedinstvena, odnosno treba se opisati jedinstvenost poslovnog subjekta na osnovu čega se diferencira od drugih poslovnih subjekata na tržištu.
2. Usmjeren na potrebe potrošača, a ne na vlastite unutarnje sposobnosti.
3. Usmjeren prema specifičnom načinu djelovanja što poslovnom subjektu omogućuje pravilnu selekciju tržišnih prilika.
4. Utemeljena na kompetentnosti poslovnog subjekta
5. Realna

### **3.3. Analiza situacije**

"Spoznati u kojoj se situaciji nalazi vaš poduzetnički subjekt drugi je korak u planiranju marketinških aktivnosti. Za definiranje ciljeva poslovanja i utvrđivanje strategija prethodno je potrebno spoznati uvjete u kojima poduzetnički subjekt djeluje. Ta se faza planiranja marketinških aktivnosti naziva analiza situacije." (Grbac, Meler; 2007:34)

Prema McDonald i Wilson (2016), bilo kakvo planiranje i razrada plana bit će onoliko dobro koliko su dobre i valjane informacije kojima se raspolaže prilikom početka procesa planiranja. Da bi informacije bile što bolje i vjerodostojnije koristi se upravo analiza situacije, odnosno analiza okruženja u kojem se poslovni subjekt nalazi. Ova analiza predstavlja sistematičan pristup prikupljanju i ocjeni podataka iz okruženja u kojoj subjekt djeluje i usmjerena je na vanjske i unutarnje faktore koji imaju utjecaj na poslovni subjekt. Nadalje, objašnjavaju kako zbog sve veće turbulencije na tržištu i sve kraćem životnom vijeku proizvoda, poslovi subjekti provode analizu barem jednom godišnje.



Štimac (2017) navodi da analize provode menadžeri poslovnog subjekta, sukladno njihovom odgovornosti. Kada je riječ o oblicima analize koji se provode, razlikuje se vanjska i unutarnja analiza. Vanjska analiza je usmjerena na sve ono na što poslovni subjekt nema veliki utjecaj kao što su okolina, tržište i konkurencija. S druge strane, unutarnja analiza je usmjerena na varijable na koje poslovni subjekt ima potpuni utjecaj, odnosno na operativne varijable.

"Situacija u kojoj se nalazi poduzetnički subjekt određena je utjecajima unutarnjih i vanjskih činitelja. Iz tih razloga te je činitelje potrebno izučiti kako bi se utvrdile jakosti i slabosti koje karakteriziraju poduzetnički subjekt te prepoznale mogućnosti i prijetnje s tržišta. Rezultati analize situacije utječu na ciljeve poslovanja i po toj osnovi utječu i na odabir marketinških strategija." (Grbac, Meler; 2007:34). Dalje u radu će se detaljnije obraditi vrste vanjske i unutarnje analize koje su korištene u empirijskom dijelu rada.

### 3.3.1. Vanjska analiza situacije

Vanjskom analizom se istražuju svi oni elementi na koje poslovni subjekt nema veliki utjecaj. Prema McDonaldu i Wilsonu (2016) te elemente može se podijeliti u 3 kategorije, a to su:

1. Poslovno i ekonomsko okruženje gdje spadaju ekonomski, politički, pravni, socio – kulturalni i tehnološki čimbenici
2. Tržište gdje spadaju veličina i rast tržišta, karakteristike tržišta, kretanja i trendovi (proizvodi, cijene, kanali distribucije, kupci)
3. Konkurenti gdje spadaju elementi kao što su veličina konkurenta, udio tržišta, profitabilnost konkurenata, reputacija, proizvodne mogućnosti, itd.

Vanjske analize koje su korištene u empirijskom dijelu radu su PEST analiza, analiza konkurencije i Porterov model 5 sila te se za njih u daljnjem tekstu pruža teorijski okvir.

### *3.3.1.1 PEST analiza*

PEST analiza, opisana akronimom, predstavlja analizu okruženja kroz četiri ključna aspekta, a to su političko, ekonomsko, socijalno - kulturalno i tehnološko okruženje. Pfeifer i Stanić (2017) objašnjavaju kako se ovom analizom analiziraju ključni čimbenici političko pravnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških trendova u okolini koji mogu djelovati prijeteće ili poticajno na razvitak lokalne zajednice. Isto tako, navode kako je cilj ove analize izdignuti se iz postojećeg problema i sagledati situaciju sa više razine.

Tipurić (2014) navodi kako je cilj analize prepoznati i ukazati na kritične čimbenike koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poslovnog subjekta te da je zadatak analize utvrditi njihov međusobni utjecaj i međudjelovanje kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poslovni subjekt. Na slici ispod daje se detaljan prikaz čimbenika koji djeluju unutar pojedinog okruženja navedene analize.

### *3.3.1.2. Analiza konkurencije*

U današnje vrijeme na tržištu se velikom brzinom pojavljuje mnoštvo novih konkurenata koji na tržište nastupaju inovativno i agresivno. Digitalizacija je pridonijela tome da se lakše dolazi u kontakt sa potrošačima i distributerima, odnosno sa geografskog aspekta se proširio horizont na kojem djeluju konkurenti. U ovoj situaciji na važnosti se daje upravo analizi konkurencije koja je ključna prilikom marketinškog planiranja. "Promatranje i analiza konkurencije dobile su na važnosti, prije svega, zbog intenziviranja konkurencije u svim geografskim dijelovima svijeta i svim industrijskim granama." (Renko; 2005:141). Poslovni subjekti su svjesni sve intenzivnije konkurencije i važnosti prepoznavanja prijetnji koje stvaraju na tržištu te, kako Renko (2005) objašnjava, ulažu brojne resurse kako bi bolje upoznali i razumjeli aktivnosti konkurencije, resurse kojima raspolažu, tip organizacije, strategije i potencijalne strateške planove.

Štimac (2017) navodi kako je analizom potrebno definirati tko su glavni konkurenti, njihova veličina i tržišni udio, proizvodne sposobnosti, poslovne strategije, njihove ključne snage i slabosti, način na koji posluju i kako sebe percipiraju na tržištu, međunarodne veze, politika

distribucije i marketinške taktike i strategije. Prema Renko (2005), analiza konkurencije se sastoji od sljedećih koraka:

1. Identifikacija postojećih i potencijalnih konkurenata
2. Analiza ciljeva konkurenata
3. Analiza postojećih i budućih strategija konkurenata
4. Analiza snaga i slabosti konkurenata
5. Analiza financijskih pokazatelja

Renko (2005) objašnjava kako je konkurente najbolje definirati na osnovi proizvoda i na temelju toga konkurencija se razlikuje na pet razina.

1. Prva razina se sastoji od konkurenata koji konkuriraju direktno, odnosno na tržištu djeluju sa istim proizvodima. Ovaj način pruža preusku sliku o konkurenciji jer se promatraju samo oni najbliži konkurenti, a ostali se zapostavljaju.
2. Druga razina konkurencije se zasniva na proizvodima koji imaju slične osobnosti i imaju istu temeljnu funkciju.
3. Treća razina konkurencije se odnosi na proizvode koji konkuriraju na generičkoj osnovi, odnosno zadovoljavaju istu potrebu.
4. Četvrta razina konkurencije je zasnovana na supstitutima.
5. Peta razina konkurencije je najviše generalna razina te uključuje općenite aktivnosti.

"Načini i metode saznavanja što veće količine informacija o konkurenciji uglavnom se zasnivaju na prikupljanju podataka iz različitih izvora, kao što su:

1. Potrošači
2. Vlastiti zaposlenici i zaposlenici konkurencije
3. Kupci konkurencije
4. Dobavljači konkurencije
5. Proizvodi konkurencije
6. Publicirani materijal i dokumenti o konkurenciji
7. Internet
8. Benchmarking" (Renko; 2005:144)

### 3.3.1.3 Porterov model pet sila

"Michael Porter je stupanj konkurencije u nekoj grani industrije, kao i njezinu profitabilnost opisao modelom >>pet konkurentskih snaga<<. Razumijevanje svih pet konkurentskih snaga i veličina njihova utjecaja određuje hoće li poduzeće konkurirati uspješno u određenoj grani ili ne." (Renko; 2005:152). Prema Pfeifer i Stanić (2017), Porterov model pet sila odgovara na tri ključna pitanja, a to su:

1. Ima li izabrana djelatnost prosperitet (kakva je dugoročna profitabilnost i atraktivnost industrije)?
2. Želimo li biti u njoj?
3. Što trebamo poduzeti da zaštitimo svoj položaj u njoj?

Prema Gilligan i Wilson (2003), Porter je definirao tri generičke strategije kroz koje se poslovni subjekt može natjecati na tržištu, a to su strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja. Prilikom odabira strategije pažnja se mora pridati onom strateškom pristupu koji će maksimizirati svoje snage u odnosu na konkurenciju, a to se treba napraviti uzimajući u obzir pet značajnih elemenata koji utječu iz vanjskog okruženja. Prema Štimac (2017), Porterovih pet sila su:

- Pregovaračka snaga dobavljača
- Pregovaračka snaga kupaca
- Prijetnja novih sudionika – potencijalni konkurenti
- Mogućnost zamjene - supstituti
- Postojeća konkurencija

"Najvažniji je cilj Porterova modela 'pet konkurentskih sila' poboljšanje konkurentске pozicije poduzeća smanjivanjem utjecaja pojedine konkurentске snage na poduzeće, uzimajući u obzir karakteristike vanjskog okruženja, resursa i ciljeva poduzeća." (Renko; 2005:160).

Iz prethodno navedenog se može zaključiti kako analiza ovih pet sila pomaže poslovnom subjektu da shvati koji faktori utječu na profitabilnost određene industrije i pomaže pri

donošenju odluka koje su vezane za ulazak u određenu industriju, jačanje pozicije na tržištu i razvijanje konkurentne prednosti.

### 3.3.2. Unutarnja analiza situacije

"Cilj analize unutarnjih čimbenika je, dakle, razumjeti poslovanje poduzeća u svim njegovim aspektima i detaljima, jer o tome ovisi definitivni izbor odgovarajuće strategije marketinga. Ove se analize stoga zasnivaju na specifičnim informacijama i prodaji, profitu, troškovima, organizacijskoj strukturi, stilu rukovođenja i drugo." (Renko; 2005:109). Štimac (2017) objašnjava kako se analiza unutarnje situacije odnosi na varijable koje poslovni subjekt u potpunosti kontrolira, a vrste unutarnje analize koje se navode su SWOT, BCG, GE/ McKinsey i životni ciklus proizvoda. U daljnjem radu se pruža teorijski okvir analizama koje su korištene u empirijskom dijelu, a to su SWOT analiza i životni ciklus proizvoda.

#### 3.3.2.1 SWOT analiza

"Za utvrditi koji su činitelji unutarnja jakost ili slabost, odnosno vanjske mogućnosti ili prijetnje, koristi se tzv. SWOT (Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - prilike, mogućnosti, Threats - prijetnje, poteškoće) analiza" (Grbac, Meler; 2007:36). SWOT analizu karakterizira jednostavna i djelotvorna provedba te je iz tog razloga jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih metoda. Zasniva se na identificiranju elemenata koji utječu na poslovni subjekt, a može ih se rasporediti u dvije skupine, unutarnji i vanjski elementi. Unutarnje elemente analize definiraju snage i slabosti poslovnog subjekta. Snage označavaju unutarnje sposobnosti poslovnog subjekta koje mogu pomoći u ostvarivanju postavljenih ciljeva, a slabosti, s druge strane, predstavljaju one koje isto onemogućuju.

Prema Kotleru (1980) snage i slabosti je potrebno analizirati uzimajući u obzir četiri faktora:

1. Tržišni faktori (tržišni udio, distribucija, konkurentna prednost, troškovi, lojalnost potrošača,...)

2. Financijski faktori (profitabilnost, financijska stabilnost, dostupnost i trošak kapitala, ...)
3. Proizvodni faktori (proizvodne lokacije, radna snaga, mogućnost dostave, tehničke mogućnosti, ...)
4. Organizacijski faktori (kultura, radna snaga, prilagodljivost, vodstvo,...)

Svaki od ovih faktora se podvrgava ocjenjivanju od strane poslovnog subjekta ili vanjskog suradnika te se na taj način definira koje od navedenih stavki predstavljaju snagu, odnosno slabost poslovnog subjekta i na kojoj razini. Isto tako, kroz analizu navedenih faktora treba se odrediti njihova važnost za poslovni subjekt, točnije je li stupanj važnosti nizak, srednji ili visok.

Vanjske elemente analize predstavljaju mogućnosti i prijetnje koje dolaze izvan poslovnog subjekta, tj. iz okruženja. Mogućnosti predstavljaju sva ona područja i trendovi u okruženju koji mogu pružiti poslovnom subjektu profitabilnost i konkurentsku prednost. Uočene mogućnosti potrebno je ispitati i provjeriti jesu li u skladu sa snagama poslovnog subjekta, potrebno je ocijeniti njihovu privlačnost i procijeniti mogućnost uspjeha na tom području. Navedeno je potrebno napraviti kako se mogućnost ne bi pretvorila u prijetnju. Prijetnje se mogu definirati kao trendovi u okruženju koji ugrožavaju položaj organizacije i mogu dovesti do smanjenja prodaje i profita. Njih je potrebno sagledati kroz ozbiljnost i vjerojatnost pojave te skladno tome može se zaključiti u kojoj mjeri se trebaju pratiti promjene u okruženju.

SWOT analiza potencijalno može biti ključna sastavnica planiranja, ali zbog grešaka koje se rade prilikom njene provedbe stvorila se stigma da je često puta neučinkovita. Prema Gilligan i Wilson (2003), neki od razloga koji SWOT analizu čine neučinkovitim su :

- Nekritičnost i neobjektivnost osobe koja provodi analizu
- Snage i slabosti se sagledavaju u apsolutnom smislu umjesto u odnosu na konkurenciju
- Elementi analize nisu dovoljno specifični
- Podcjenjivanje i krivo shvaćanje sposobnosti konkurenata
- Fokus je stavljen na specifična marketinška pitanja umjesto na pitanja na razini cijelog poslovnog subjekta

- Naglasak je u velikoj mjeri stavljen na mjerljive elemente i ne uzima upravljačkih stavova, kultura, sposobnosti i kompetencija.

Prema Renko (2005), glavne koristi provedbe SWOT analize su:

1. Jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi
2. Integracija i suradnja
3. Uporaba na različitim organizacijskim razinama

### 3.3.2.2 *Životni ciklus proizvoda*

Prema Meleru (2005), životni ciklus proizvoda predstavlja dinamičnu strategiju koja stoji na raspolaganju poslovnom subjektu u promjenljivim uvjetima njegova okruženja i poslovnog odlučivanja.

"Naime, koncepcija životnog ciklusa proizvoda zapravo predstavlja strateško promišljanje svih aktivnosti vezanih za proizvod kao temeljni element marketing- mixa, a time i ujedno predstavlja i rezultat finansijskih očekivanja koja se trebaju operacionalizirati pozitivnim finansijskim učincima, naravno ukoliko je ispunjen temeljni marketinški preduvjet, a to je zadovoljenje potreba potrošača." (Meler; 2005:194).

Isto tako, Meler (2005) povlači paralelu između životnog ciklusa proizvoda i životnog ciklusa čovjeka. Objasnjava da proizvod, kao i čovjek, tijekom životnog ciklusa nailazi na povremena neugodna iznenađenja, razna iskušenja i probleme, ali koja se unaprijed mogu očekivati. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda, prema istom autoru, zasniva se na tri bitna elementa:

1. proizvodi prolaze kroz faze uvođenja, rasta, dozrijevanja (zasićenja) i opadanja različitim brzinama;
2. dobit po jedinici proizvoda izrazito raste u fazi rasta, a počinje opadati u fazi dozrijevanja - zbog djelovanja raznih elemenata, prvenstveno konkurencije - dok obujam prodaje i dalje raste;
3. utjecaj pojedinih elemenata potrebnih za uspješan plasman proizvoda, kao što su: marketing-aktivnosti, finansijska kontrola, tehnološka istraživanja i sl., mijenja se od faze do faze u tijeku ciklusa, ovisno o ekonomskim zahtjevima.'

Meler (2005) razlikuje šest faza životnog ciklusa proizvoda, a to su:

1. faza stvaranja ideje o proizvodu
2. faza razvoja proizvoda
3. faza uvođenja proizvoda na tržište
4. faza rasta proizvoda
5. faza zrelosti proizvoda
6. faza starenja i odumiranja proizvoda

S obzirom da su proizvodi iz ponude Malog Diva trenutno u fazi rasta proizvoda, u daljnjem tekstu se pruža samo teorijski okvir te faze.

"Temeljni cilj gospodarskih subjekata u ovoj fazi jest razvijanje selektivne potražnje za konkretnim proizvodom, što svoje uporište obično ima u daljnjem razvijanju poznatosti marke proizvoda." (Meler; 2005:209). Isti autor dalje objašnjava kako se u ovoj fazi može očekivati da postojeći potrošači svoja pozitivna iskustva s proizvodom prenose članovima svoje referentne skupine što rezultira potencijalnom smanjivanju ulaganja u promociju. Nadalje, kontinuirani rast prodaje u ovoj fazi dovodi do kontinuiranog povećanja proizvodnje što dovodi do smanjivanja jediničnih troškova. Znatno povećavanje profita u odnosu na marketinške troškove rezultira povećanju dobiti te se zbog toga u ovoj fazi može govoriti o uspješnosti proizvoda." Uspješnost proizvoda predstavlja onaj trenutak u provedbi politike proizvoda kada proizvod treba započeti vraćati sredstva uložena u njegovo istraživanje i razvoj stvarajući prihod kroz prodaju na tržištu, odnosno u krajnjoj liniji dobit. " (Meler; 2005:209).

### **3.4. Definiranje marketinških ciljeva**

"Na temelju rezultata SWOT analize pristupa se određivanju marketinških ciljeva. Nastoje se iskoristiti jakosti kojima raspolaže poduzetnički subjekt i tržišne mogućnosti koje su utvrđene. Na taj se način ulazi u treću fazu planiranja marketinških aktivnosti, u kojoj se utvrđuje što se želi postići marketinškim aktivnostima, tj. definiraju se ciljevi." (Grbac, Meler; 2007:38). U ovoj fazi se jasno utvrđuje što poslovni subjekt želi postići svojim marketinškom aktivnostima i nastoji se pružiti organizaciji jasnu sliku što se planira postići. Ciljevi su način na koji se mogu



pratiti i mjeriti uspjeh, a poslovnu strategiju pretvaraju u planove i akciju. "Uspješno utvrđeni ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju." (Grbac, Meler, 2007:38). Uzimajući u obzir prethodno navedeno te uključivanje zaposlenika u realizaciju i uspjeh ciljeva može doprinijeti povećanju njihove motiviranosti.

Prema Štimac (2017), pitanja na koja postavljeni ciljevi moraju dati odgovor kako bi bili kvalitetno definirani su:

- Što se želi postići?
- Koliko se želi ostvariti?
- U kojem vremenskom razdoblju?

McDonald i Wilson (2016) objašnjavaju kako je Ansoffova matrica koristan alat prilikom definiranja marketinških ciljeva. Navedena matrica stavlja naglasak na to da se postavljeni marketinški ciljevi moraju odnositi na ono što se prodaje, proizvod, i na one kojima se prodaje, tržište. Prema Štimac (2017), Ansoff definira četiri načina na koje je moguće djelovati te u skladu s njima definira ciljeve:

1. Prodavati postojeće proizvode postojećim tržištima
2. Širiti postojeće proizvode na nova tržišta
3. Razvijati nove proizvode za postojeća tržišta
4. Razvijati nove proizvode za nova tržišta

Na sljedećoj slici je prikazana Ansoffova matrica.

Slika 1 Ansoffova matrica

		Proizvodi	
		Postojeći	Novi
Tržišta	Postojeća	<b>Penetracija tržišta</b>	<b>Razvoj proizvoda</b>
	Nova	<b>Razvoj tržišta</b>	<b>Diversifikacija</b>

Izvor: Štimac, H.(2017). Marketinško planiranje, nastavni materijali.

[pristupljeno 07.09.2021.]

Kako bi ciljevi bili pravilno postavljeni potrebno je utvrditi SMART ciljeve. Prema Štimac (2017), SMART predstavlja akronim riječi:

- **Specific.** Cilj mora biti jasno definiran, precizan i detaljno izražava stanje u kojem poslovni subjekt želi biti nakon provedbe planiranih aktivnosti.
- **Measurable.** Cilj mora biti mjerljiv, odnosno treba biti moguće točno utvrđivanje je li ciljno stanje postignuto ili ne. Prethodno se treba ustanoviti kriteriji prema kojem bi se ciljevi ocjenjivali.
- **Attainable.** Kako bi cilj bio dostižan postavlja se pitanje ima li poslovni subjekt dovoljno resursa i mogućnosti kako bi ostvario postavljeni cilj u određenom vremenu. Ciljevi trebaju biti postavljeni na način da predstavljaju izazov, a istovremeno da se može postići.
- **Realistic.** Cilj treba biti postavljen realno u odnosu na postojeće resurse i raspoloženo vrijeme.

- Time – bound. Potrebno je definirati vrijeme za postizanje cilja, odnosno postaviti točno vrijeme početka i kraja postizanje cilja. Ako ostvarivanje ciljeva nije definirano stvara se osjećaj nevažnosti što može rezultirati manjkom motivacije.

"Marketinški ciljevi mogu biti iskazani kvalitativno u apsolutnim i relativnim veličinama kao što je prethodno navedeno, ali i kvalitativno. Kvalitativni ciljevi najčešće se vežu za uvođenje novog proizvoda na tržište. Također, kvalitativni cilj može biti vezan za npr. organiziranje obrazovanja djelatnika, jačanje imidža marke proizvoda, povećanje vjernosti potrošača itd." (Grbac, Meler; 2007:38)

### **3.5. Definiranje ciljnog tržišta**

Grbac i Meler (2007) navode kako je nakon utvrđivanja ciljeva potrebno odabrati tržište na kojem se isti ostvaruju. Prirodno je da poslovni subjekt ne može opsluživati cijelo tržište, neovisno koliko jak bio, te je potrebno pronaći ciljno tržište na kojem se planiraju provoditi marketinške aktivnosti. Ciljno tržište predstavlja onaj dio tržišta gdje se potrebe i želje potrošača mogu ostvariti efikasno i efektivno uz ostvarivanje dobiti. "Selekcija ciljnog tržišta temelji se na izboru segmenata, vrednovanju segmenata i pozicioniranju." (Grbac, Meler; 2007:41).

Grbac i Meler (2007) objašnjavaju kako proces segmentacije tržište dijeli na manje dijelove, tj. segmente. "Smatra se, da je tržišni segment atraktivan ako je homogen i različit od drugih segmenata, te dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje." (Grbac, Meler; 2007:41). Dalje objašnjavaju da se za segmentaciju koriste varijable koje predstavljaju karakteristike potrošača koji mogu biti potrošači krajnje ili poslovne potrošnje. One moraju biti mjerljive i povezane sa potrebama i ponašanjima promatranih potrošača. Odabir varijabli, razlučivanje istih na one koje su usmjerene na tržište krajnje, a koje su usmjerene na tržište poslovne potrošnje i njihova hijerarhija ključan su dio segmentacije i potrebno je voditi računa da se ne pojavljuju greške jer se one prenose u sljedeće faze segmentacije.

Prema Grbac i Meler (2007), prilikom segmentacije tržišta krajnje potrošnje varijable koje se uzimaju u obzir su:

- demografske (dob, spol, zanimanje, obrazovanje, prihod, nacionalnost, religija, veličina obitelji, životni ciklusa obitelji i društvenog sloj)
- geografske (lokacija, veličina lokacije, gustoća naseljenosti, klima)
- psihografske (osobnost, životni stil, motivi)
- varijable ponašanja (razina korištenja proizvoda, vjernost marki)

S druge strane, varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje, kako navode Grbac i Meler (2007), su lokacija poslovnog subjekta, veličina poslovnog subjekta i korištenje proizvoda.

Na temelju prethodno definiranih varijabli definiraju se segmenti, čiji broj nije prethodno određen i može varirati, te se trebaju odrediti temeljne karakteristike definiranih segmenata. Na temelju karakteristika odabire se jedan ili više segmenata te se utvrđuje njihova valjanost. Prema Grbac i Meler (2007), za svaki od odabranih segmenata procjenjuje se:

- Mogućnost prodaje u tom segmentu
- Prisutnost i utjecaj konkurencije
- Troškovi poslovanja na odabranom segmentu

Nakon utvrđivanja povoljnog segmenta, koji sada predstavlja ciljno tržište, unutar kojeg se može uspješno obavljati buduće poslovanje potrebno je odrediti poziciju koja se želi ostvariti kroz pružanje određene ponude na tržištu. Navedena ponuda predstavlja kombinaciju elemenata marketinškog miksa (cijena, proizvod, distribucija, promocija) s kojim se nastupa na ciljno tržište i kojim se nastoje zadovoljiti potrebe i želje potrošača. " Pozicioniranje je način na koji potrošači prihvaćaju ponudu prema njezinim ključnim karakteristikama i svrstavaju je u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata." (Grbac i Meler, 2007:45). Iz toga se može zaključiti da poslovni subjekt treba znati na temelju kojih kriterija potrošači vrednuju proizvode, alternativna rješenja i kako smještaju određenu ponudu u svoju svijest.

Prema Grbac i Meler (2007.), kako bi se došlo do odgovora na koji način potrošači percipiraju određeni proizvod i svrstavaju ga u svoju svijest koristi se tehnika pod nazivom percepcijska

mapa. Uzimaju se u obzir dvije dimenzije, cijena i kvaliteta, na temelju kojih se provodi istraživanje, predočavaju se karakteristike proizvoda ili usluge te se u konačnici prikazuje gdje se proizvod nalaz na mapi, odnosno u svijesti potrošača.

### **3.6. Definiranje marketinških strategija**

Grbac i Meler (2007) objašnjavaju kako marketinške strategije predstavljaju način na koji poslovni subjekt planira ostvariti postavljene marketinške ciljeve te na koji način će najkvalitetnije iskoristiti svoje resurse i vještine na tržištu. Mogu se utvrditi na dvije razine, strateški pristup i operativne odluke. Strateškim pristupom se definira kojim proizvodom će se penetrirati na koje tržište, a to se provodi korištenjem portfolio matrica kojima se vrednuju proizvodi. Na drugoj razini donose se operativne odluke o odabiru ciljnog tržišta i korištenju kombinacije elemenata marketinškog miksa.

Faktori na kojima je utemeljena odluka o odabiru marketinške strategije su poznavanje tržišta, intuitivno zaključivanje i učenje na prethodno učinjenim greškama. "Poduzetničkim subjektima u razradi strateškog pristupa na raspolaganju su četiri strategije:

1. Strategija penetracije tržišta.
2. Strategija razvoja tržišta
3. Strategija razvoja proizvoda
4. Strategija diversifikacije" (Grbac, Meler; 2007:49)

"Najšire korištena strategija je strategija penetracije, odnosno povećanje plasmana postojećih proizvoda na tržištu na kojima već djelujete, tj. na tržištu koje poznajete. Poduzetnički subjekti to mogu ostvariti tako da potaknu svoje vjerne potrošače na povećanje kupnje njihovih proizvoda/usluge." (Grbac, Meler; 2007:49). Štimac (2017) navodi kako je potrebno proširiti udio na tržištu kroz smanjivanje cijena i povećanje oglašavanja što dovodi do većih troškova za marketing i prodaju.

Kada dođe do zasićenja, poslovi subjekt je primoran razmatrati opciju za ulazak u nova tržišta što dovodi do strategije razvoja tržišta. Grbac i Meler (2007) objašnjavaju kako se ovom

strategijom širi poslovanje te se postojećim proizvodima ulazi na nova, do tada neistražena tržišta.

Prema Štimac (2017), strategija razvoja proizvoda podrazumijeva da se na postojećem tržištu ponudi novi proizvod kako bi se osigurao daljnji razvoj i poslovanje poslovnog subjekta. Javljaju se zahtjevi za inovacijama, razvoj, unaprjeđenje ili zamjenu određenih dijelova proizvoda kako bi se osigurala prodaja. Navedeni pothvati zahtijevaju ulaganje u novu opremu te se povećavaju troškovi proizvodnje, razvoja i dizajna novog proizvoda.

Zadnja opcija, ujedno najsloženija i troškovno najzahtjevnija, je strategija diversifikacije. "Najsloženiji strateški pristup razvoju vezuje se za razvoj novog proizvoda za novo tržište. Strategija kojom se ostvaruje razvoj na toj osnovi naziva se strategija diversifikacije." (Grbac, Meler; 2007:49). Štimac (2017) objašnjava kako bi se povećala prodaja, poslovni subjekt stupa na novo tržište sa novim proizvodom, a kako bi bila uspješna potrebno je raspolaganje sa odgovarajućim resursima. Stvaraju se zahtjevi za ulaganje u razvoj, proizvodnju i marketing proizvoda izvan postojeće ponude što iziskuje veća ulaganja u prodaju i marketing te samim time predstavlja visoki rizik za poslovni subjekt.

"Ključno je za poduzetničke subjekte da na temelju cjelovite analize tržišnih segmenata odaberu one na kojima će svojim marketinškim pristupom ostvarivati potrebnu dobit neophodnu za daljnji razvoj. S tim u vezi poduzetnički subjekti u svom nastupu prema ciljnom tržištu mogu odabrati tri pristupa:

1. nastup na čitavom tržištu s jednom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, tzv. nediferencirani marketinški pristup,
2. nastup na više tržišnih segmenata s različitim kombinacijama elemenata marketinškog miksa - diferencirani marketinški pristup,
3. koncentrirati se na jedan segment s jednom kombinacijom elemenata marketinškog miksa - koncentrirani marketinški pristup." (Grbac, Meler; 2007:50)

Nakon utvrđivanja pristupa na ciljno tržište, Grbac i Meler (2007) objašnjavaju da se pristupa definiranju elemenata marketinškog miksa za djelovanje na odabranom tržištu. Nadalje, kako bi se stvorila kvalitetna ponuda i kako bi se osigurala konkurentska prednost, treba se ustanoviti

kombinacija elemenata marketinškog miksa za djelovanje na ciljnom tržištu, odnosno utvrđuje se strategija marketinškog miksa.

Prilikom razvijanja strategije proizvoda ili usluge potrebno je odlučiti kojim proizvodom i s kojim karakteristikama se nastupa na odabrano ciljno tržište. Pozornost se mora pridati fizičkim karakteristikama (oblik, dizajn, ambalaža) i nefizičkim karakteristikama (predprodajne i postprodajne usluge). "U okviru strategija proizvoda/ usluge donose se i odluke o pozicioniranju u odnosu na konkurente te o proizvodnom/ uslužnom programu." (Grbac, Meler; 2007:52).

Prema Grbac i Meler (2007), strategijom cijene definira cijenu proizvoda i usluge, a prilikom utvrđivanja cijene potrebno je uzeti u obzir troškove poslovanja, konkurentske cijene, karakteristike proizvoda i ciljeve koji se planiraju ostvariti.

Strategijom distribucije odlučuje se o načinu dolaska proizvoda do potrošača, izravno ili preko posrednika. Isto tako, donose se odluke o tome kako, kada i gdje će proizvod biti dostupan. "U okviru strategije distribucije donose se odluke i o fizičkoj distribuciji, tj. tko i kako će dopremiti proizvod na lokaciju na kojoj se isti prodaje." (Grbac, Meler; 2007:52).

Grbac i Meler (2007) objašnjavaju kako strategija promocije predstavlja komunikaciju s potrošačima, točnije definira se način komunikacije i plasiranje poruke na ciljnom tržištu. Za cilj ima upoznati potrošače sa karakteristikama i vrijednostima koji pruža proizvod. Načini na koje se ostvaruje komunikacija sa tržištem su oglašavanje, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja i izravni marketing.

Prema Štimac (2017) taktike marketinškog miksa predstavljaju način na koji se provodi zacrtana strategija te se povezuju analize i definirani marketinško ciljevi i određene strategije. Varijable na koje poslovni subjekt može utjecati prilikom provedbe taktike su proizvod, cijena, promocija i prodaja s distribucijom, dok, s druge strane, na varijable okruženja poslovni subjekt ne može utjecati.

### 3.7. Media plan

Prema Štimac (2017), media plan je sastavni dio svakog marketinškog plana. Izrada media plana se započinje prikupljanjem činjenicama o proizvodu, tržištu koje se napada i medijima koje prate ciljne grupe.

Što treba znati prije „kreiranja” media plana? (Štimac, 2017)

1. Poslovni ciljevi
2. Marketinški ciljevi
3. Komunikacijski ciljevi
4. Ciljna skupina
5. Kako želimo da potrošač reagira
6. Informacija o brendu/kategoriji
7. Geografska distribucija/prodaja
8. Sezonalnost/Timing
9. Kreativna
10. Što znamo iz prijašnjih aktivnosti
11. Budžet

Štimac (2017) navodi kako izbor medija ovisi o dvije varijable, a to su komunikacija i ciljevi kampanje te vrijednost pojedinog medija na odabranu ciljnu skupinu. Uspješnost media plana može se pratiti putem različitih indikatora.



## **4. Marketinški plan zanatske pivovare Mali Div**

U prethodnom dijelu rada prikazana je teorijska podloga marketinškog plana i planiranja. U daljnjem dijelu diplomskog rada prikazat će se marketinški plan zanatske pivovare Mali Div za vremensko razdoblje od 1. rujna 2021. do 1. rujna 2022. godine.

### **4.1. Općenito o zanatskoj pivovari Mali Div**

Zanatska pivovara Mali Div je obiteljska pivovara koja je osnovana 2018. godine, a sa djelovanjem je počela u studenom 2019. godine. Naziv pivovare potječe iz nadimka (Mali div) za kulturni automobil Renault 4, a razlog tome je obiteljska priča o navedenom automobilu. Pošto je pivovara dobila ime po nadimku automobila, prirodno je da se to prenijelo i na nazive piva koja Mali Div ima u ponudi. Piva su imena dobila po nazivima, koja se koriste na našem području, za dijelove automobila. Ponuda Malog Diva čine sljedeća četiri piva:

1. Cincilator – Golden Ale čini prvo pivo koje su plasirali na tržište, a za izradu su korištena četiri slada i četiri hmelja.
2. Gefufna – IPA – American
3. Kataklinger – Porter – English
4. Svjećica – India Session Ale, sezonsko pivo koje je u prodaji kada se pale adventske svijeće.

### **4.2. Definiranje misije i svrhe poslovanja**

Ova pivovara čini obiteljsku poduzetnički pothvat čija je svrha dugogodišnje iskustvo kuhanja piva plasirati na tržište te ljubav i uživanje što gaje prema pivu proširiti na druge ljude. Zanatska pivovara Mali Div je relativno nova na tržištu, trenutno nema svoju internetsku stranicu, a na postojećim društvenim mrežama nije istaknuta definirana misija. Na društvenim mrežama je istaknut slogan Malog Diva koji glasi 'Mali Div veliko osvježanje'. Iz navedenog slogana se ne

može zaključiti čime se točno bavi poslovni subjekt, koji su im definirani ciljevi ni što se planira u budućnosti poslovanja Malog Diva.

Na temelju saznanja o zanatskoj pivovari Mali Div, predlaže se slijedeća misija.

Zanatska Pivovara Mali Div za Vas s ljubavlju proizvodi vrhunsko pivo, a našim djelovanjem nastojimo izgraditi dugoročne odnose te obogatiti Vaše vrijeme opuštanja i uživanja. Po uzoru na Renault 4 želimo biti sastavni dio Vaših malih i divovskih trenutaka.

### **4.3. Analiza situacije**

Analiza situacije zanatske pivovare Mali Div podijeljena je na dva dijela, vanjska i unutarnja analiza. U daljnjem radu se prikazuju analize koje su provedene u svrhu upoznavanja sa situacijom u kojoj se nalazi poslovni subjekt.

#### 4.3.1. Vanjska analiza situacije

Analiza vanjske situacije provela se kroz korištenje PEST analize, analize konkurencije i Porterovog modela 5 sila. U daljnjem tekstu su prikazane navedene analize.

##### *4.3.1.1. PEST analiza*

Zanatska pivovara Mali Div djeluje u okruženju koje je pod jakim utjecajem političkih sila te je uvjetovano brojnim političkim strankama. Zakoni i regulative kojima se nastoji kontrolirati tržište i zahtjevni birokracijski procesi stavljaju velika ograničenja na poslovanje što često puta može dovesti do demotivacije poslovnog subjekta.

Generalna ekonomska situacija u Republici Hrvatskoj (RH), posebice u dijelu gdje djeluje Mali Div, trenutno nije najbolja. Situacija se postepeno popravlja što može potvrditi i rast BDP-a posljednjih nekoliko godina. Navedeni rast je poremetila pandemija koja je zahvatila cijeli svijet,

pa tako i RH. Unatoč tome HNB u 2021. godini očekuje rast BDP-a za 5,9%.<sup>1</sup> Poslovni subjekt mora biti upoznat s poreznim sustavom i obratiti veliku pozornost na proces oporezivanja kako bi sa financijskog aspekta poslovanja bio siguran.

Kada je riječ o stanovništvu na ciljnom tržištu ono je većinski sačinjeno od starijih osoba, a ono što je zabrinjavajuće je pozitivan trend iseljavanja stanovništva<sup>2</sup> koje je potaknuto nezaposlenošću i nezadovoljstvom uvjetima za rad. Pozitivan utjecaj na poslovanje pivovare imaju kultura i stil života. Stanovništvo ima običaj svoje slobodno vrijeme provoditi opuštajući se u ugostiteljskim lokalima te uz alkoholna pića, a jedno od najzastupljenijih je upravo pivo.

Tehnološki trendovi na tržištu se sve brže mijenjaju i igraju veliku ulogu u životu ljudi, kako privatno tako i profesionalno. Da bi se iskoristio maksimalni potencijal, pivovara treba biti u korak s trendovima i na najbolji mogući način iskoristiti komunikaciju s potrošačima putem elektroničkih uređaja i medija.

#### *4.3.1.2. Analiza konkurencije*

Kada je riječ o konkurenciji, Mali Div na tržištu posluje sa izrazito jakom i raznolikom konkurencijom. Izravnu konkurenciju pivovare Mali Div čine već etablirane i opće prihvaćene pivovare, a možemo ih podijeliti na nacionalne i internacionalne. Nacionalnu konkurenciju čine pivovare kao što su Zagrebačka (Ožujsko), Karlovačka i Osječka pivovara te craft pivovare među kojima se ističu Medvedgradska i Daruvarska pivovara i Varionica. Svaka od navedenih pivovara djeluju na području grada Osijeka i okolice te su tijekom svog postojanja stekli vjerne potrošače. S obzirom na svrhu poslovanja, obujam i subjektivni doživljaj od strane potrošača kao glavnog konkurenta može se izdvojiti Osječka pivovara. Osječka pivovara je najstarija hrvatska pivovara koja je izgradila brend i pozicionirala se koristeći funkcionalne i emocionalne pristupe, a glavni proizvod je svijetlo pivo pod nazivom Osječko. Internacionalnu konkurenciju predstavljaju pivovare drugih zemalja čija su piva uvezena i prihvaćena od strane potrošača kao što su Guinness, Staropramen i Heineken.

---

<sup>1</sup> HNB službena web stranca, dostupno na <https://www.hnb.hr/-/savjet-hnb-a-u-2021-rast-bdp-a-od-5.9-posto> . (pristupljeno: 15.07.2021.)

<sup>2</sup> Procjena stanovništva Republike Hrvatske u 2019. Dostupno na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/07-01-03\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/07-01-03_01_2020.htm) . (Pristupljeno: 08.09.2021.)

S druge strane, uz prethodno navedene pivovare konkurenciju Malog Diva čine i svi proizvođači pića koji su prisutni na tržištu. Njih se može podijeliti na proizvođače alkoholnog (vino, gin, vodka) i bezalkoholnog pića (Coca-Cola, Jamnica, Cedevita) te mogu biti nacionalni i internacionalni.

#### *4.3.1.3. Porterov model 5 sila*

Postojeća konkurencija, kao što je prethodno navedeno, sačinjena je od nacionalnih i internacionalnih proizvođača alkoholnog pića koji djeluju na ciljnom tržištu. Njihovu pregovaračku moć čine dugogodišnje poslovanje na tržištu i kvaliteta kroz koju su stvorili vjernost kod potrošača.

Potencijalne konkurente čine sve one proizvođače koji u budućnosti planiraju plasirati svoje proizvode na tržište, a njihova snaga je što mogu učiti iz grešaka njihovih prethodnika kako bi što učinkovitije plasirali proizvod.

Pregovaračka moć kupaca je velika jer su oni ti koji donose odluke koji će proizvod kupiti i koristiti, a odluku donose na temelju raznih kriterija kao što su cijena, kvaliteta, preporuka od drugog kupca, te na taj način pridonose uspješnosti pivovare na tržištu.

Iz razloga što je Mali Div relativno mlada pivovara, na tržištu se pojavila prije manje od dvije godine, pregovaračka moć distributera je jaka. Kada je riječ o supstitutima, na tržištu je veoma lako pronaći zamjenu za piva Malog Diva.

#### *4.3.2. Unutarnja analiza situacije*

Prilikom provedbe analize unutarnje situacije koristile su se SWOT analiza i životni ciklus proizvoda. Navedene analize su prikazane u daljnjem tekstu.

#### 4.3.2.1. SWOT analiza

U tablici 1 prikazana je SWOT analiza zanatske pivovare Mali Div.

Tablica 1 SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obiteljsko poslovanje što čini zaposlenike motiviranim</li><li>• Nova oprema i prostor</li><li>• Dostupnost proizvoda na brojnim lokacijama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nepostojanje internetske stranice</li><li>• Loše promocijske aktivnosti</li><li>• Nejasna raspodjela poslova unutar poslovnog subjekta</li><li>• Loš marketing</li><li>• Nerazvijen imidž</li></ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uvođenje novog proizvoda</li><li>• Plasiranje proizvoda na nacionalnoj razini</li><li>• Otvaranje vlastite prodavaonice</li><li>• Kreiranje internetske stranice</li><li>• Kreiranje prepoznatljivosti marke</li><li>• Raspodjela poslova</li><li>• Jačanje prisutnosti na društvenim mrežama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pravna i zakonska regulativa</li><li>• Nepovoljna vladina politika</li><li>• Slaba kupovna moć stanovništva</li><li>• Nastavak pandemije</li><li>• Mnogobrojni konkurenti</li><li>• Postojanje supstituta na tržištu</li></ul>

Izvor: vlastita izrada autora

#### 4.3.2.2. Životni ciklus proizvoda

Mali Div na tržištu djeluje već skoro dvije godine, a tijekom tog vremenskog razdoblja je pronašao svoje vjerne potrošače. To dokazuje i sama činjenica da je pivo iz ponude Malog Diva

dostupno u nekoliko desetaka ugostiteljskih objekata u Osijeku te u Tenji, Čepinu, Našicama, Velikoj Gorici, pa čak i u Zagrebu.

Mali Div se treba fokusirati na zadržavanje postojećih potrošača kroz razvijanje čvrstih odnosa sa potrošačima i poboljšanje njihove lojalnosti te poticati i olakšati ponovljene kupnje. Na taj način se potiče marketing 'od usta do usta', odnosno postojeći potrošači svoje zadovoljstvo ponudom Malog Diva dijele sa svojom obitelji, prijateljima i slično, a to u konačnici može znatno smanjiti promocijske troškove.

Tijekom faze rasta poslovni subjekt sa razmjerno poznatim proizvodima treba osigurati što veći dio kanala distribucije koji osiguravaju brz i neometan protok proizvoda do krajnjih potrošača.

#### **4.4. Istraživanje tržišta**

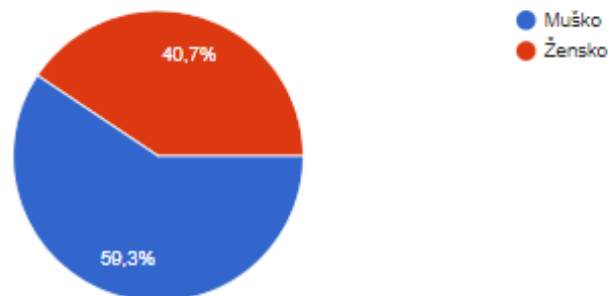
Istraživanje tržišta provedeno je putem online ankete gdje su se ispitivali stavovi potrošača o iskorištavanju njihovog slobodnog vremena, njihovim preferencijama i jesu li upoznati s proizvodima pivnice Mali div. Cilj istraživanja je bio prikupiti vjerodostojne podatke o percepciji stanovništva, njihovim zahtjevima i preferencijama kako bi se odredio smjer marketinških aktivnosti, kreirale kvalitetne marketinške strategije i taktike te u konačnici zadovoljile potrebe potrošača. Izvori podataka bili su primarni, a vrsta istraživanja opisna. Koristila se metoda ispitivanja te se upitnik sastojao od dihotomnih, otvorenih pitanja i pitanja sa višestrukim odgovorima. Uzorak je bio jednostavan slučajan budući da je anketa došla do sudionika putem društvenih mreža. Ispitano je 123 osoba na području Slavonije, bazirajući se na osobe koje su starije od 18 godina s obzirom da se radi o alkoholnom piću.

Na početku ankete postavljena su pitanja za prikupljanje socio – demografskih podataka uzorka. Ankete ukazuju da je u istraživanju sudjelovalo 59,3% muškog spola, 40,7% ženskog spola što je prikazano na grafikonu 1.

Grafikon 1. Spol ispitanika

1. Spol

123 odgovora

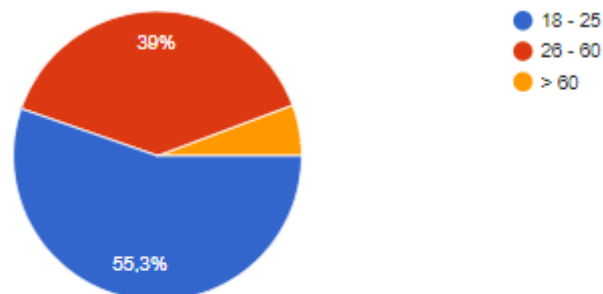


Istraživanje je usmjereno na punoljetne osobe, a najveći udio sudionika ankete je pripadao u skupinu od 18 do 25 godina, 55,3 %, a slijede ih osobe od 26 do 60 godina, njih 39%. Na pitanje o visini mjesečnih primanja u kućanstvu najveći dio sudionika, 30,1%, navodi kako su im ukupna mjesečna primanja između 9001 i 12000 kuna, a 28,5% se izjasnio kako su im mjesečna primanja kućanstva između 6001 i 9000 kuna. Prethodno navedeno se može vidjeti na grafikonima 2 i 3.

Grafikon 2. Dob ispitanika

2. Dob

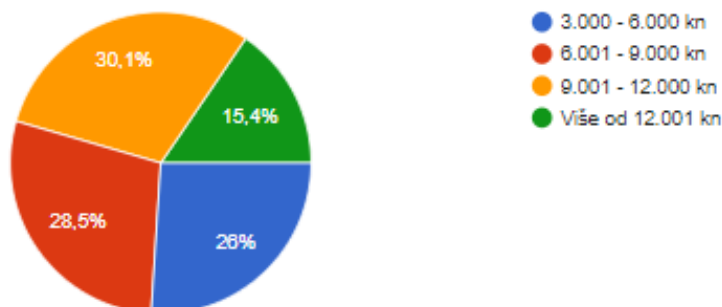
123 odgovora



Grafikon 3. Iznos mjesečnog primanja kućanstva

3. Koliko iznose Vaša mjesečna primanja kućanstva?

123 odgovora

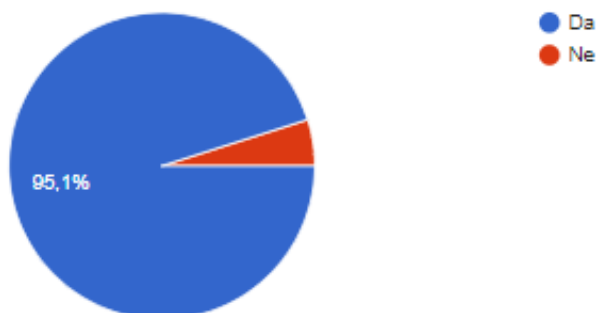


Od ukupno 123 ispitanika, njih 95,1% navodi da konzumiraju alkoholna pića. Na pitanje o učestalosti konzumiranja alkoholnog pića najveći broj ispitanika, 44,7%, se izjasnilo da alkoholna pića konzumiraju više puta tjedno, 35,8% jednom tjedno, a 14,6% se izjasnilo kako alkoholna pića konzumiraju svakodnevno. Prethodno navedeno je prikazano na grafikonima 4 i 5.

Grafikon 4. Konzumacija alkoholnog pića

4. Konzumirate li alkoholna pića?

123 odgovora

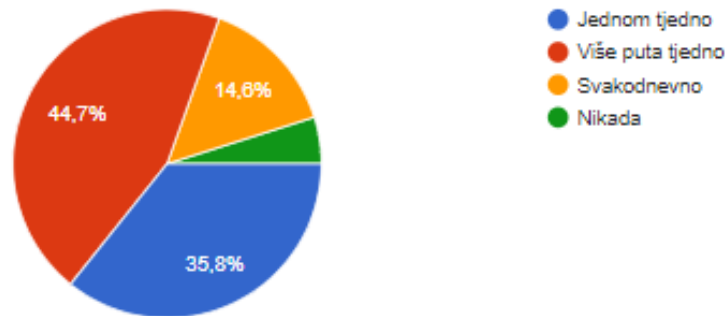




Grafikon 5. Učestalost konzumiranja alkoholnog pića

5. Koliko često konzumirate alkoholna pića?

123 odgovora

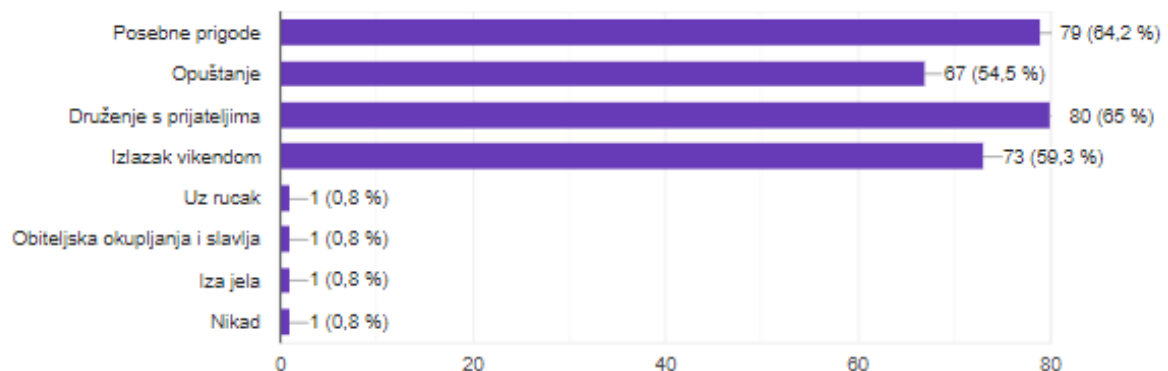


Na pitanje o situacijama kada konzumiraju alkoholna pića, ispitanici su imali slične odgovore. Većina ih je odgovorilo da konzumiraju alkoholna pića tijekom druženja s prijateljima, posebnih prigoda, izlazaka vikendom i opuštanja, respektivno 65%, 64,2%, 59,3% i 54,5% što je prikazano u grafikonu 6.

Grafikon 6. Situacije u kojima ispitanici konzumiraju alkoholna pića

6. U kojim situacijama konzumirate alkoholna pića?

123 odgovora

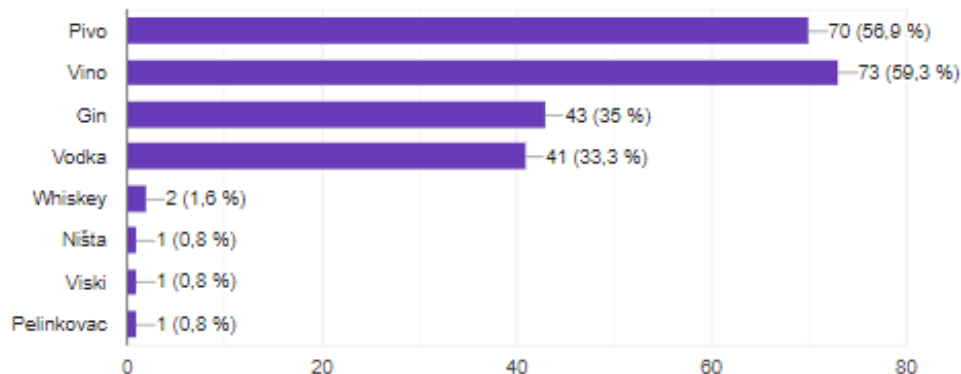


Kada su u pitanju preferencije alkoholnog pića, većina ispitanika je izjasnilo da preferiraju vino, njih 59,3%, i pivo, njih 56,9%, kao što je prikazano na grafikonu 7.

Grafikon 7. Preferencije alkoholnog pića

7. Koje alkoholno piće preferirate?

123 odgovora

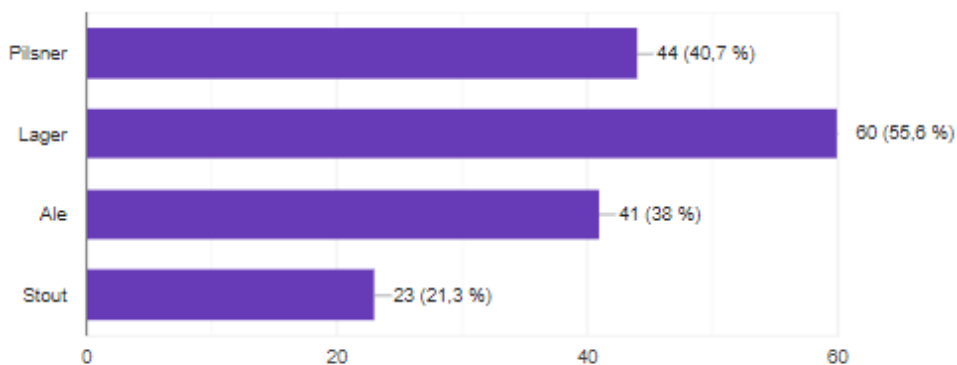


Na pitanje koje pivo preferiraju 56,6% ispitanika se izjasnio da preferiraju Lager, dok 40,7% ispitanika preferira Pilsner, a 38% Ale. Te je navedeno prikazano na grafikonu 8.

Grafikon 8. Preferencija piva

8. Koje pivo preferirate?

108 odgovora

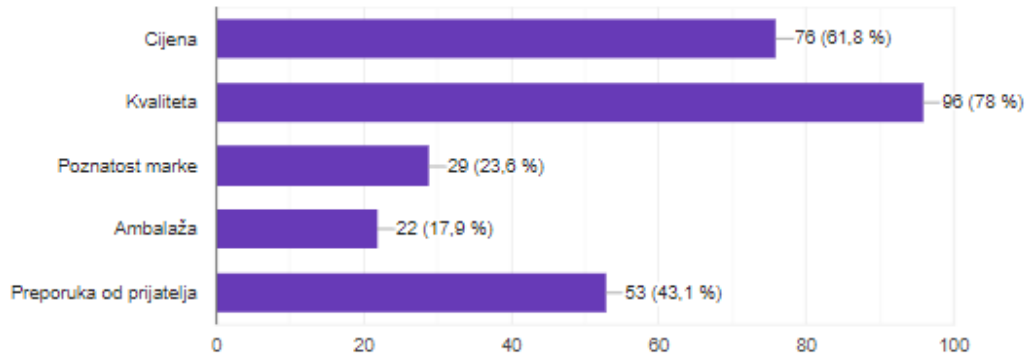


Postoje razni čimbenici koje motiviraju potrošače na korištenje određenih proizvoda, a anketa upućuje na to da su najvažniji čimbenici kvaliteta, kako navodi 78% ispitanika, i cijena, kako navodi 61,8% ispitanika.

Grafikon 9. Čimbenici koji utječu na izbor alkoholnog pića

9. Koji čimbenici utječu na Vaš izbor?

123 odgovora

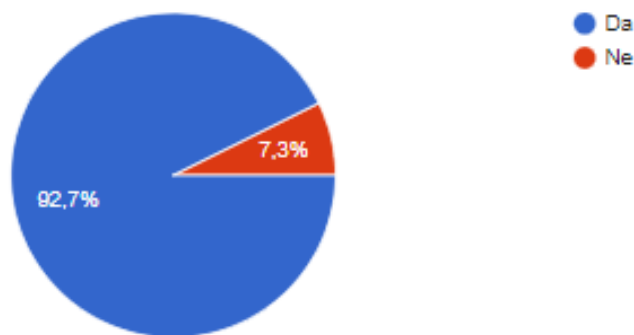


Trenutno u RH postoji trend popularizacije craft piva što dokazuju i rezultati ovog istraživanja gdje su se većina ispitanika, 92,7% njih, izjasnilo kako su upoznati sa pojmom craft pivo. Na pitanje o upoznatosti sa pojedinim craft pivovarama 38% ispitanika je navelo da je upoznato sa pivovarom Mali Div. Prema istraživanju, najpopularnija pivovara je pivovara Medvedgrad, za koju je čulo 72,7% ispitanika, a nakon nje se nalazi Zmajska pivovara za koju je čulo 56,2% ispitanika. Navedeni podaci su prikazani na grafikonima 10 i 11.

Grafikon 10. Upoznatost s pojmom craft piva

10. Jeste li upoznati sa pojmom craft piva?

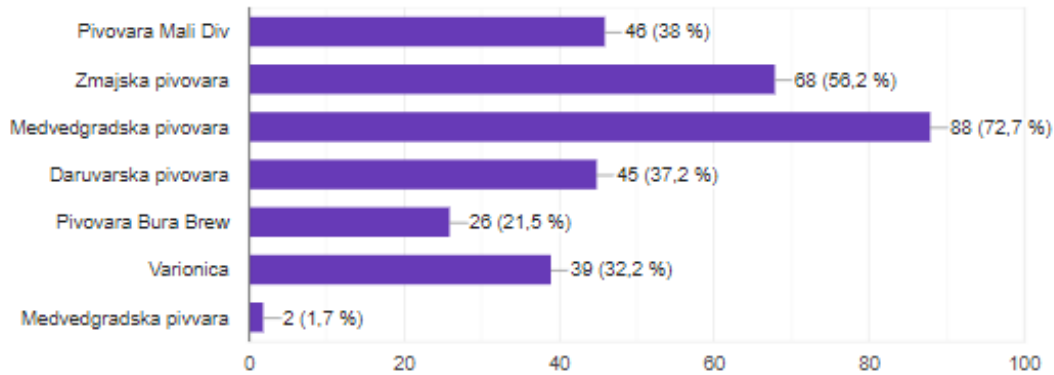
123 odgovora



Grafikon 11. Upoznatost s pojedinim craft pivovarama

11. Za koje ste od navedenih craft pivovara čuli?

121 odgovor

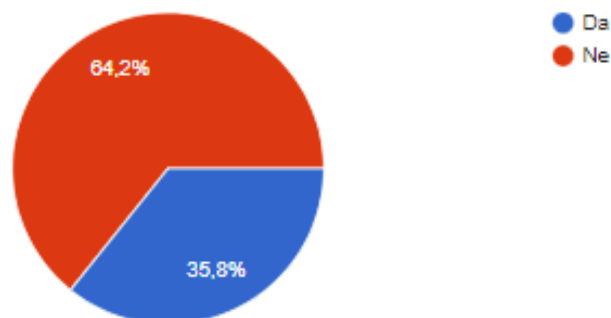


Daljnje istraživanje fokusirano je na zanatsku pivovaru Mali Div. S obzirom da je pivovara Mali Div relativno nova na tržištu, prilikom ispitivanja o upoznatosti s njihovim proizvodima 35,8% ispitanika je potvrdno odgovorilo. Od dijela osoba koja je upoznata s ponudom Malog Diva najveći dio je naveo da je isprobalo pivo na preporuku prijatelja, što navodi njih 51,1%. S druge strane, od dijela osoba koja su negativno odgovorile na pitanje o upoznatosti s ponudom Malog Diva, njih 79,3% je navelo kako bi bili voljni probati pivo iz njihove ponude. Prethodno navedeni podaci su grafički prikazani na grafikonima 12, 13 i 14.

Grafikon 12. Upoznatost s ponudom pivovare Mali Div

12. Jeste li do sada imali priliku probati pivo iz ponude pivovare Mali Div?

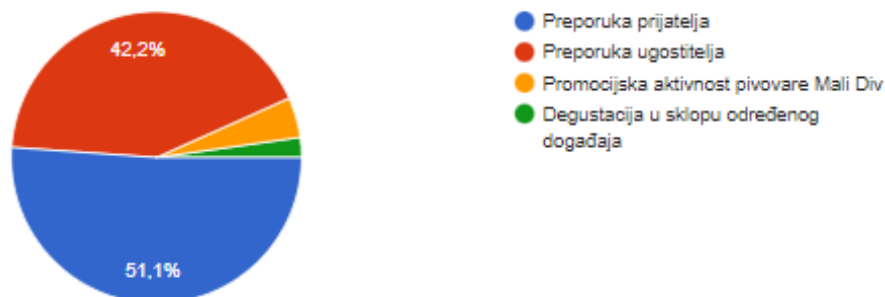
123 odgovora



Grafikon 13. Motiv za isprobavanje piva iz ponude pivovare Mali Div

13. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, što vas je motiviralo da iskušate navedeno pivo?

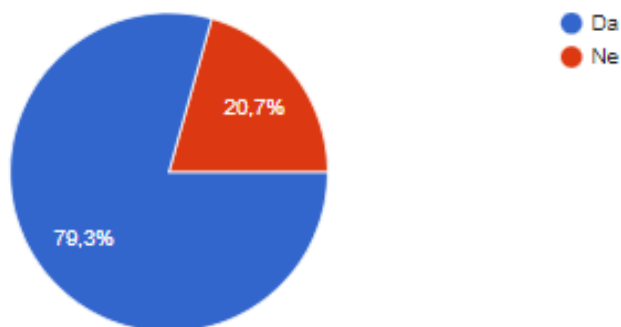
45 odgovora



Grafikon 14. Voljnost za isprobavanje piva iz ponude pivovare Mali Div

15. Ukoliko ste na 12. pitanje odgovorili negativno, bi li htjeli iskušati pivo iz ponude pivovare Mali Div?

92 odgovora



#### 4.5. Definiranje marketinških ciljeva

Analizom pivovare Mali Div i tržišta na kojem djeluje definirale su se prednosti koje posjeduje i nedostatke na kojima se treba poraditi i ispraviti kako bi poslovanje bilo što uspješnije.

Rezultati istraživanja su pokazali da potrošači na ciljnom tržištu nisu dovoljno upoznati sa ponudom Malog Diva, ali da su voljni isprobati piva koja se nude. Stoga, temeljni cilj koji se utvrđuje je osnaživanje imidža pivovare i povećanje svijesti potrošača o ponuđenom pivu za 50% u odnosu na trenutnu situaciju.

Ostali ciljevi koje se kroz marketinške aktivnosti planiraju ostvariti su sljedeći:

- Povećati zastupljenost na društvenim mrežama i doseg objava za 100%
- Povećati interakciju sa potrošačima te privući nove potrošače
- Povećati i nagraditi vjernost postojećih potrošača za 20% koristeći razne programe vjernosti
- Povećanje provođenja promocijskih aktivnosti
- Kreiranje web stranice sa web trgovinom
- Privlačenje novih potrošača
- Povećanje prodaje i profita pivovare za 30%
- Proširenje proizvodnih linija
- Razvoj novog proizvoda

Vremenski okvir koji se daje za ostvarenje prethodno navedenih ciljeva je 1. rujna 2022. godine.

#### **4.6. Odabir ciljnog tržišta**

Kako bi se odabralo ispravno ciljno tržište potrebno je napraviti proces segmentacije i vrednovanja tržišnog segmenta na kojem će se pivovara pozicionirati. Za proizvode Malog Diva ciljnu skupinu čini onaj dio populacije koji konzumira pivo. Pošto je riječ o alkoholnim pićima dobnu skupinu prema kojoj se usmjeravaju marketinške aktivnosti su osobe starije od 18 godina, primarno osobe od 18 do 61 godinu. Ovaj segment većinom čine osobe koje su zaposlene, odnosno imaju sigurna primanja. Ono što je zajedničko svim osobama koje se nalaze unutar ove dobne skupine je potreba za opuštanjem od svakodnevnih aktivnosti. Ponudom i marketinškim aktivnostima planira se privući, odnosno potaknuti potrošače da prilikom opuštanja i proslava posegnu upravo za pivom koju nudi Mali Div.

Prethodno je navedeno kako na tržištu postoji mnogobrojni konkurenti, nacionalni i internacionalni, čija se piva konzumiraju već duži niz godina i većina osoba već ima svoje "go – to" pivo za kojim poseže. Trend koji ide u korist poslovanju Malog Diva je popularizacija odmicanja od komercijaliziranih piva te popularizacija craft piva. Uz dobro promišljenu komunikaciju i oglašavanje moguće je iskoristiti ovaj trend za jačanje imidža pivovare.

Kako bi se uspješno izborili sa konkurentima potrebno je plasirati promotivnu poruku koja je emocionalnog karaktera. Naglasak se treba staviti na isticanje da je pivovara nastala kao plod ljubavne priče i predstavlja obiteljsko poslovanje. Troškovi u ovom segmentu će biti veliki iz razloga što osobe većinom imaju 'svoje' alkoholno piće što će iziskivati veća ulaganja u promocijske aktivnosti. Isto tako, kako dolazi do širenja poslovanja i povećanja prodaje tako će se povećavati i troškovi poslovanja.

#### **4.7. Oblikovanje marketinških strategija**

Nakon prethodno utvrđenih marketinških ciljeva potrebno je oblikovati marketinške strategije i taktike kojima će se isti ostvariti. S obzirom na rezultate provedenog istraživanja i definirane ciljeve, Mali Div, koji je još uvijek manji poslovni subjekt, bi se trebao koncentrirati na jedan segment s jednom kombinacijom elemenata marketinškog miksa kako bi osigurao vodeću poziciju u tom segmentu i racionalizirao troškove. Kada je riječ o strategijama marketinškog miksa, Mali Div bi se trebao fokusirati na strategiju promocije, kako bi se uspostavila i ojačala komunikacija sa potrošačima, i strategiju proizvoda, kako bi se poboljšale predprodajne i postprodajne usluge te predstavila nova piva u ponudi u svrhu zadovoljavanja postojećih potrošača i privlačenja novih potrošača.

Temeljni cilj pivovare Mali div je ojačati imidž i publicitet za 50% u rasponu od godinu dana. Navedeno bi se postiglo kroz aktivne kampanje na društvenim mrežama koristeći plaćene oglase i nagradne igre te unaprjeđivanjem kvalitete sadržaja koji se objavljuje – korištenje profesionalno izrađenih fotografija i videozapisa. Isto tako, potrebno je uzeti u obzir i provođenje komunikacijskih aktivnosti kroz tradicionalne medije.

Kako ciljnu dobnu skupinu čine osobe od 18 do 60 godina potrebno je usmjeriti aktivnosti na više društvenih mreža. Putem Facebook platforme potrebno je kreirati i plasirati sadržaj koji bi bio zanimljiv osobama starijim od 35 godina, dok se s druge strane na Instagram i Tik Tok treba plasirati sadržaj koji bi bio interesantan mlađoj populaciji. Kako bi objave došle do što većeg broja ljudi, odnosno kako bi se povećao doseg potrebno je na mjesečnoj razini koristiti sponzorirane (plaćene) oglase na prethodno navedenim društvenim mrežama. Nadalje, prilikom provođenja marketinških aktivnosti na Instagramu posebna pozornost se treba pridodati kreiranju smislenog profila na način da su objave budu tematski povezan te da same objave budu prepoznatljive i van profila. Kada je riječ o objavama, sadržaj koji se plasira treba biti kvalitetan i interaktivan jer na taj način se potiče povećanje dosega plasiranih objava. Kroz zadano vremensko razdoblje preporuča se praćenje promjena Instagram algoritma i prilagođavanje aktivnosti algoritmu kako bi objave došle do većeg broja ljudi. Na svim mrežama se trebaju koristiti jedinstveni i prepoznatljivi hashtagovi, kao npr. #MaliDivVelikoOsvježenje.

Uz društvene mreže, za poboljšanje oglašavanja potrebno je korištenje oglasa na tradicionalnim medijima te ostvarivanje suradnje s njima na lokalnoj razini. Prijedlog je i gostovanje u emisijama na lokalnim radiostanicama i televiziji kako bi se potrošači upoznali sa pozadinom nastanka pivovare Mali Div i upoznali se s njihovom ponudom.

Kreiranjem internetske stranice i uvođenjem web trgovine sve potrebne informacije bi se nalazile na jednom mjestu što bi potrošačima olakšalo dolazak do potrebnih informacija. Tijekom pandemije bi web trgovina imala veliki utjecaj na uspjeh pivovare koja se u toj situaciji ne bi morala oslanjati na rad ugostiteljskih lokala. Prilikom izrade web stranice potrebno je jasno naznačiti misiju i viziju pivovare, proizvodi koji se nude s potrebnim informacijama i cijenom.

Kako bi se privukao veći broj ljudi, prijedlog je postavljanje štanda na raznim događajima (Pannonian Challenge, Octoberfest u Sunčanoj ulici, Osječko ljeto mladih), 'pop – up' štandovi tijekom toplih dana na osječkoj promenadi ili nekom drugom mjestu s velikom cirkulacijom ljudi, suradnja sa lokalnim kafićima i pivnicama, suradnja s Osječkim taksijem – biti dio njihove kampanje protiv vožnje pod utjecajem alkohola. Kako bi se došlo do mlađe populacije, prijedlog je održavanje predavanja na fakultetima, kao gost predavač.

Mali Div trenutno u ponudi ima 4 piva, od kojih su 3 u stalnoj prodaji (Cincilator, Gefufna i Kataklinger) i jedno sezonsko pivo (Svjećica – božićno pivo). Budući da sva piva iz ponude



pivovare Mali Div spadaju pod 'Ale' vrstu piva, prijedlog je uvođenje još jednog piva za stalnu prodaju, a s obzirom na rezultate istraživanja preporuka je uvođenje Lagera te uvođenje još jednog piva u sezonsku ljetnu ponudu, npr. voćno pivo.

Uz uvođenje novih piva u ponudu, preporuča se uvođenje paketa proizvoda kako bi se ojačala vjernost postojećih potrošača te kako bi se ostvarilo partnerstvo s drugim poslovnim subjektima kroz co-branding. Neki od primjera su:

- Rođendanski paket koji će se prodavati jednom godišnje, tijekom tjedna kada se obilježava rođendan pivovare, po jeftinijoj cijeni. Na pakiranju bi bile poruke zahvalnosti upućene vjernim potrošačima.
- Ljubavni paket koji će u prodaji biti tijekom veljače. Osnovu paketa čine tri piva koja su u stalnoj ponudi, a pakiranje će imati tri oblika (posvećeno muškarcu, ženi i zajedničko pakiranje). Mogućnost co-brandinga sa poslovnim subjektom Kandid, uz navedena piva bi se paket sastojao od čokolada sa ljubavnim motivima.
- Paket za proslavu koji bi se, za razliku od prethodna dva, mogao naručiti tijekom cijele godine. Ovaj paket bi bio personaliziran sa svrhom da piva iz ponude Malog Diva budu sastavni dio svih proslava i značajnih trenutaka potrošača.

#### **4.8. Media plan**

U sljedećoj tablici prikazan je plan objava na društvenim mrežama i putem medija. Kada je riječ o društvenim mrežama, mjeseci u kojima se planira plaćeno oglašavanje označeni su sa zvjezdicom (\*). U navedenim mjesecima planirano je na tjednoj razini uvrstiti jedan plaćeni oglas.

Oglašavanje putem tradicionalnih medija će se provoditi tijekom važnih mjeseci. Radio oglasi emitirat će se tijekom početka akademske godine, u adventsko vrijeme, prije Valentinova, kroz travanj u svrhu poticanja kupnje piva iz ponude Malog Diva za Međunarodni praznik rada,

ujedno će biti popraćeno i novinskim oglasom, te tijekom lipnja kako bi se potaklo ljude da se tijekom ljetnih dana osvježe pivom Malog Diva.

Ostatak sadržaja na društvenim mrežama koji nije sponzoriran služi za povećanje doseg a i jačanje imidža pivovare Mali Div putem plasiranja interaktivnog, zabavnog i informativnog sadržaja.

Tablica 2 Media plan

<b>MEDIA PLAN ZA RAZDOBLJE OD 1. RUJNA 2021. DO 1. RUJNA 2022.</b>													
	Ukupno oglasa	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>INSTAGRAM</b>	130	10	14*	10	14*	8	8*	8	14*	14	14*	8	8
<b>FACEBOOK</b>	50	5	5*	5	5*	4	5*	3	5*	5	5*	3	3
<b>TIKTOK</b>	250	20	30	30	30	20	20	10	10	30	30	10	10
<b>RADIO</b>	20		4		4		4		4		4		
<b>NOVINE</b>	5								1				

Izvor: Vlastita izrada autora

## 4.9. Troškovnik

U sljedećoj tablici prikazani su očekivani troškovi marketinških aktivnosti, a cijene su prikazane u kunama.

Tablica 3 Planirani troškovnik

RB	Opis stavke	Količina	Cijena	Ukupno
1.	Instagram – plaćeni oglas, dva puta tjedno u ključnim mjesecima.	Od mogućih 130 objava, planirano je 40 plaćenih objava.	Cijena jednog oglasa je \$7, odnosno 44 kune.	1760 kn
2.	Facebook – plaćeni oglas, jednom tjedno u ključnim mjesecima.	Od mogućih 50 objava, planirano je 20 plaćenih objava.	Cijena jednog oglasa je \$7, odnosno 44 kune.	880 kn
3.	Radio	Planirano je 4 radijska oglasa tijekom ključnih mjeseci, odnosno jednom tjedno.	Cijena oglasa na lokalnom radiju iznosi 90 kuna za 10 sekundi.	2200 kn
4.	Novine	Planirano je objaviti jedan novinski oglas u ključnim mjesecima.	Cijena oglasa u regionalnim novinama iznosi 300 kuna.	3100 kn
			<b>UKUPNO</b>	<b>7020 kn</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Cijene iz prethodne tablice su obračunate prema slijedećim cjenicima:

Cijene sponzoriranog sadržaja na društvenim mrežama Instagram i Facebook su određene na temelju članka digitalne agencije Success.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <https://success.hr/blog/facebook-ili-instagram-oglasavanje-razlike/>

15 sekundi oglašavanja u terminu od 6 do 20 sati na Slavonskom radiju iznosi 110 kn. Planira se emitirati 4 radijska oglasa u ključnim mjesecima, odnosno jednom tjedno tijekom navedenih mjeseci, što rezultira cijenom od 2200 kuna.<sup>4</sup>

Cijena oglasa formata ¼ tijekom radnih dana u novinama Glas Slavonije iznosi 3100 kuna. Planira se objaviti jedan novinski oglas tijekom određenog vremenskog razdoblja.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <https://www.slavonskiradio.hr/wp-content/uploads/2020/08/Sl.radio-Cjenik-od-01.10.2019.g..pdf>

<sup>5</sup> <https://www.glas-slavonije.hr/pdf/cjenik%20glas-slavonije.pdf?v=1.02%20target=>

## 5. Zaključak

Proces marketinškog planiranja, pažljivo i detaljno provođenje njegovih faza i kreiranje marketinškog plana ključni su za prepoznavanje i iskorištavanje konkurentske prednosti poslovnog subjekta, predviđanje promjena koje se mogu dogoditi na neizvjesnom tržištu te u konačnici za uspješno buduće poslovanje. Potrebno je da poslovni subjekt shvati marketinški plan kao smjer u kojem treba ići, a ne kao još jedan dokument kojeg će staviti na policu. Uz navedeno, marketinški plan omogućava praćenje provođenja marketinških aktivnosti, njihovu kontrolu i vrednovanje tih aktivnosti s obzirom na postavljenje ciljeve.

Mali Div relativno je nova pivovara, na tržište je stupila prije malo više od godinu dana. Sve veća popularizacija craft piva stvara odlične predispozicije za uspjeh pivovare. Kroz istraživanje se ipak ustvrdilo kako dosta ljudi nije čulo za pivovaru niti je imao priliku probati njihove proizvode. Na osnovu toga, ciljevi su orijentirani ka jačanju imidža, povećanju svijesti o pivovari i privlačenju novih potrošača. Kako bi se navedeno postiglo Mali Div treba poraditi na društvenim mrežama, odnosno treba poboljšati kvalitetu objava, povećati broj objava i plasirati interaktivan sadržaj. Isto tako, potrebno je izraditi internetsku stranicu kako bi potencijalni potrošači mogli doći do važnih informacija i kako bi se upoznali sa proizvodima koje pivovara nudi. Uz navedeno, potrebno je omogućiti način da ljudi probaju pivo kroz promociju i sudjelovanje na raznim događanjima.

S obzirom na stil života i kulturu stanovništva pivovara Mali Div ima potencijal za uspješno buduće poslovanje i da postane vodeća regionalna pivovara. Kako bi se to ostvarilo potrebno je doći do novih potrošača i motivirati ih da iskušaju pivo kroz ulaganje u promocijske i marketinške aktivnosti.

## Literatura

1. Grbac, B. i Meler, M. (2007) *Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
2. Gilligan, C. i Wilson, R. M. S. (2003) *Strategic Marketing Planning*. Oxford: Butterworth-Heinemann
3. Kotler, Ph. (1980): *Principles of Marketing, 3rd Edition*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
4. McDonald. M., Wilson, H. (2016.) *Marketing Plans How to Prepare Them, How to Profit From Them Eighth Edition*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd
5. Marušić, M. (2006.) *Plan marketinga*, Zagreb, ADECO
6. Meler, M. (2005.) *Osnove marketinga*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Milas, G. (2005) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap
8. Pfeifer, S. i Stanić, M., (2017) *Analiza eksterne okoline – materijali s predavanja iz kolegija Strateški menadžment*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wpcontent/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_2\\_Analiza-eksterne-okoline.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wpcontent/uploads/sites/170/2018/05/SM_2_Analiza-eksterne-okoline.pdf) [pristupljeno: 02.09.2021.]
9. Renko, N. (2005.). *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak.
10. Renko, N., Brečić, R. (2016). *Marketing malih i srednjih poduzeća, marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere*, Školska knjiga, Zagreb.
11. Štimac, H., (2017.) *Marketinško planiranje – materijali s predavanja s kolegija Marketinško planiranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/nastavni-materijali/> [Pristupljeno: 08.09.2021]
12. Tipurić, D., (2014.) *Situacijska analiza, analiza makro okoline i korporativnog upravljanja*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> [pristupljeno: 02.09.2021.]

## **Popis slika**

Slika 1 Ansoffova matrica .....	17
---------------------------------	----

## **Popis tablica**

Tablica 1 SWOT analiza.....	28
Tablica 2 Media plan .....	41
Tablica 3 Planirani troškovnik .....	42



## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	30
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	30
Grafikon 3. Iznos mjesečnog primanja kućanstva .....	31
Grafikon 4. Konzumacija alkoholnog pića .....	31
Grafikon 5. Učestalost konzumiranja alkoholnog pića.....	32
Grafikon 6. Situacije u kojima ispitanici konzumiraju alkoholna pića.....	32
Grafikon 7. Preferencije alkoholnog pića .....	33
Grafikon 8. Preferencija piva.....	33
Grafikon 9. Čimbenici koji utječu na izbor alkoholnog pića.....	34
Grafikon 10. Upoznatost s pojmom craft piva.....	34
Grafikon 11. Upoznatost s pojedinim craft pivovarama.....	35
Grafikon 12. Upoznatost s ponudom pivovare Mali Div.....	35
Grafikon 13. Motiv za isprobavanje piva iz ponude pivovare Mali Div .....	36
Grafikon 14. Voljnost za isprobavanje piva iz ponude pivovare Mali Div .....	36