

# VAŽNOST MARKETING PLANA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA

---

**Brajnović, Tena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:356033>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Tena Brajnović

**VAŽNOST MARKETING PLANA ZA MALA I SREDNJA  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Tena Brajnović

**VAŽNOST MARKETING PLANA ZA MALA I SREDNJA  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

Kolegij: Organizacija i provedba marketinga

JMBAG: 0010202489

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

Mentor: prof. dr. sc. Zdravko Tolušić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate Study Marketing

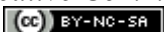
Tena Brajnović

**THE IMPORTANCE OF MARKETING PLAN FOR SMALL AND  
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 suglasna 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 visokom obrazovanju, I znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autorica 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:** Tena Brajnović

**JMBAG:** 0010202489

**OIB:** 19137535071

**e-mail za kontakt:** tbrajnovic@efos.hr

**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Važnost marketing plana za mala i srednja poduzeća

**Mentor diplomskog rada:** prof. dr. sc. Zdravko Tolušić

U Osijeku, 2023. Godine

Potpis 

## SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu u pokretanju gospodarskog rasta i inovacija. Marketing obuhvaća analizu konkurencije, analizu tržišta i ponašanja potrošača, uključujući proučavanje profila potrošača, definiranje tržišnih segmenata, izradu marketinškog plana i donošenje odluka vezanih uz cijene, proizvod, distribuciju i promociju. Marketing je proces planiranja i izvršenja koji uključuje formiranje, proračun, promicanje i distribuciju ideja o proizvodima i uslugama kako bi se postigla zadovoljavajuća razmjena poduzeća i kupaca usklađena s ciljevima. Marketinški miks, koji se sastoji od proizvoda, promocije, distribucije i cijene ima ključnu ulogu u postizanju marketinškog uspjeha radi kojeg je potrebno prilagoditi se potrebama kupaca, stvoriti konkurentsku prednost, učinkovito uravnotežiti sve elemente marketinškog miksa i uskladiti ih s raspoloživim resursima. U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, dobro razvijen marketinški plan važan je za uspjeh i održivost malih i srednjih poduzeća. Marketinški plan je dokument koji sažeto opisuje marketinške aktivnosti i poslovanje poduzeća radi postizanja ciljeva. Sadrži podatke o poslovanju poduzeća, konkurenciji i ukupnom poslovnom okruženju. Marketinški plan se sastoji od različitih elemenata, kao što su izvršni sažetak, poslovna misija i svrha, analiza situacije (koja uključuje SWOT analizu, PEST analizu i analizu konkurenata), marketinški ciljevi, marketinška strategija, financijski proračun i kontrola marketinških aktivnosti.

**KLJUČNE RIJEČI:** mala i srednja poduzeća, marketing, marketing plan, marketinški miks

## **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises play an important role in driving economic growth and innovation. Marketing includes competitor analysis, market and consumer behavior analysis, including studying consumer profiles, defining market segments, creating a marketing plan, and making decisions related to pricing, product, distribution, and promotion. Marketing is a planning and execution process that includes the formation, budgeting, promotion, and distribution of product and service ideas to achieve a satisfactory, goal-aligned business-customer exchange. The marketing mix, which consists of product, promotion, distribution and price, plays a key role in achieving marketing success, for which it is necessary to adapt to the needs of customers, create a competitive advantage, effectively balance all elements of the marketing mix and harmonize them with available resources. In today's competitive business environment, a well-developed marketing plan is important to the success and sustainability of small and medium-sized businesses. A marketing plan is a document that succinctly describes the marketing activities and operations of a company in order to achieve its goals. It contains information about the company's operations, competition and the overall business environment. A marketing plan consists of various elements, such as executive summary, business mission and purpose, situation analysis (which includes SWOT analysis, PEST analysis and competitor analysis), marketing objectives, marketing strategy, financial budget and control of marketing activities.

**KEY WORDS:** small and medium enterprises, marketing, marketing plan, marketing mix

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. METODOLOGIJA RADA .....  | 2  |
| 3. MARKETING MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....  | 2  |
| 3.1. Klasifikacija malih i srednjih poduzeća .....  | 3  |
| 3.2. Pojam i značaj marketinga .....  | 3  |
| 3.2. Marketing strategije malih i srednjih poduzeća .....                                       | 6  |
| 4. MARKETING PLAN MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....   | 11 |
| 4.1. Pojam i elementi marketing plana .....   | 11 |
| 4.2. Pojam i koraci provođenja e-marketing plana.....   | 12 |
| 5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE ULOGE I VAŽNOSTI MARKETING PLANA MALIH I<br>SREDNJIH PODUZEĆA U RH..... | 17 |
| 6. RASPRAVA .....   | 41 |
| 7. ZAKLJUČAK .....  | 42 |
| LITERATURA.....   | i  |



## 1. UVOD

Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj se suočavaju s jedinstvenim izazovima u uspostavljanju svoje prisutnosti na tržištu i postizanju održivog uspjeha. Jedan važan čimbenik koji može značajno utjecati na rast i opstanak malih i srednjih poduzeća je implementacija dobro strukturiranog marketinškog plana. Marketinški plan kao sažeti dokument služi kao putokaz koji vodi poduzeća u učinkovitom dosezanju svoje ciljne publike, promoviranju svojih proizvoda ili usluga i konačnom postizanju poslovnih ciljeva. Razumijevanjem značaja sveobuhvatnog marketinškog plana i njegovih implikacija za mala i srednja poduzeća, vlasnici poduzeća i menadžeri mogu donositi informirane odluke i strateški raspodijeliti resurse kako bi maksimizirali svoje marketinške napore. Unutar marketinškog plana, sažetak daje kraći pregled cjelokupnog plana poduzeća, ističući ključne korake i ciljeve. Definicija poslovne misije i svrhe odražava dugoročnu perspektivu, naglašavajući realnu i potrošački usmjerenu prirodu ciljeva poduzeća. Nadalje, analiza situacije, koja se sastoji od internih i eksternih evaluacija, uključuje bitne alate kao što su SWOT analiza, PEST analiza i analiza konkurenata koje su važne za analiziranje internog i eksternog okruženja.

Prvo poglavlje ovog diplomskog rada predstavlja uvodno poglavlje, u drugom poglavlju prikazana je metodologija diplomskog rada. Treće poglavlje opisuje pojam i važnost marketinga i opis marketinških strategija malih i srednjih poduzeća. U četvrtom poglavlju opisuje se pojam, sastav i značaj marketing plana za poduzeća te detaljan sadržaj digitalnog marketing plana. U petom poglavlju provedeno je istraživanje preko dubinskih intervjuova u kojem su sudjelovala 3 mala i 3 srednja poduzeća Republike Hrvatske radi prikazivanja važnosti i uloge marketing plana za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Ovo poglavlje diplomskog rada pokazuje korištenu metodologiju, uključujući predmet rada, cilj istraživanja i metode istraživanja te izvore podataka koji su korišteni prilikom izrade. Predmet ovog diplomskog rada je na sažet način prikazati važnost i ulogu marketing plana za mala i srednja poduzeća Republike Hrvatske putem provedenog istraživanja dubinskog intervjua kojim se dobivaju podaci o marketing planu i marketinškim strategijama promatranih poduzeća. Cilj ovog istraživanja je olakšati razumijevanje o provedbi i formiranju marketinških aktivnosti te sastavljanju marketing plana malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U pisanju ovog diplomskog rada korištena je deskriptivna metoda putem deskriptivnih i olakšanih prikaza u obliku slika, deduktivna metoda je korištena radi zaključivanja temeljem raspoloživih podataka, metoda kompilacije kojom su preuzeti određeni dijelovi teksta iz članaka, internetskih stranica i znanstvene literature. Ujedno je korištena metoda klasifikacije radi prikazivanja podjela. Tokom izrade ovog diplomskog rada korištene su različite vrste znanstvenih izvora poput knjiga, stručnih i znanstvenih članaka te internetskih izvora.

### 3. MARKETING MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

U ovom poglavlju je objašnjena klasifikacija malih i srednjih poduzeća, pojam marketinga te marketing strategije malih i srednjih poduzeća.

#### 3.1. Klasifikacija malih i srednjih poduzeća

Prema Renko i Brečić (2016:2), poduzeće predstavlja kompleksni sustav koji se sastoji od ekonomske, organizacijske i ljudske komponente, a koristi ograničene resurse kako bi stvorilo proizvode ili usluge s ciljem ostvarenja profita. Postoji mnogo različitih načina klasifikacije poduzeća, ali u ekonomskoj praksi, poduzeća se obično dijele na mikro, mala, srednja i velika poduzeća.

Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2013:2), klasifikacija poduzeća u Republici Hrvatskoj ovisi o tri kriterija: broju zaposlenih, godišnjem prometu (prihodu) i veličini aktive/dugoročne imovine. Tablica u nastavku prikazuje klasifikaciju poduzeća prema veličini u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 1. Kriteriji definiranja malog i srednjeg poduzetništva**

| Klasifikacija    | Broj zaposlenih | Prihod              | Aktiva (dugoročna imovina) |
|------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|
| Mikro poduzeće   | < 10            | ≤ 5,2 milijuna kuna | ≤ 2,6 milijuna kuna        |
| Malo poduzeće    | < 50            | ≤ 60 milijuna kuna  | ≤ 30 milijuna kuna         |
| Srednje poduzeće | < 250           | ≤ 300 milijuna kuna | ≤ 150 milijuna kuna        |
| Veliko poduzeće  | > 250           | > 300 milijuna kuna | > 150 milijuna kuna        |

Izvor: Računovodstvo Revizija i Financije, mjesečnik za poslovnu praksu (2017:46)

U originalnoj definiciji malog i srednjeg poduzetništva u RH, broj zaposlenih je obvezna kategorija, a uz nju se uzima u obzir jedan od sljedećih kriterija: promet na godišnjoj razini i/ili iznos aktive/dugoročne imovine.

#### 3.2. Pojam i značaj marketinga

Roesch (1996:44) ističe da marketing uključuje analizu konkurencije, analizu tržišta i ponašanja potrošača, što uključuje proučavanje i analizu profila potrošača, definiranje tržišnih

segmenata, stvaranje marketinškog plana i donošenje odluka vezanih uz cijene, proizvod, distribuciju i promociju. Uzimajući u obzir praktičan pristup, pojam marketinga može se promatrati kao alat za administrativno okruženje koji omogućuje promatranje trendova i stvaranje novih prilika za potrošnju koje ispunjavaju financijska i marketinška očekivanja poduzeća te istovremeno pružaju zadovoljstvo kupaca.

Marketing se također može opisati kao proces planiranja i izvršenja koji uključuje dizajniranje, budžetiranje, promicanje i distribuciju ideja o proizvodima i uslugama kako bi se stvorila zadovoljavajuća razmjena koja je u skladu s individualnim i organizacijskim ciljevima. Riječ je o aktivnosti koja se provodi na srednji i dugi rok s krajnjim ciljem osiguravanja lojalnosti kupaca i uspostavljanja izravnog kontakta s njihovim potrebama koristeći napredno poznavanje tržišta, ispitivanje javnog mnijenja i izravna anketiranja. Temeljni cilj marketinga je vezan povećanje zadovoljstva kupaca, što uključuje širok raspon aktivnosti, npr. stvaranje, planiranje i razvoj proizvoda ili usluga radi zadovoljenja potreba potrošača u trenutku kupnje (COBRA, 2010).

Međutim, marketing je puno više od skupa aktivnosti. Marketing stvara korektan način razmišljanja o poslovanju koji kupca stavlja u središte aktivnosti poduzeća. Kotler (2006:4) navodi da marketing ima za cilj učiniti napore prodaje proizvoda suvišnim poznavanjem i razumijevanjem kupca do te mjere da se proizvod ili usluga sami prodaju. To zahtijeva duboko razumijevanje potreba i želja kupaca, kao i sposobnost stvaranja proizvoda i usluga koji zadovoljavaju te potrebe. Marketing nije ograničen na promidžbu proizvoda ili usluga. Također se može koristiti za promicanje ideja i usmjeravanje određenih programa, što dovodi do razvoja konkurentnog tržišta. Danas se fokus marketinga pomaknuo s jednostavnog promoviranja proizvoda i usluga na izgradnju dugoročnih odnosa između poduzeća i kupaca od kojih obje strane imaju koristi.

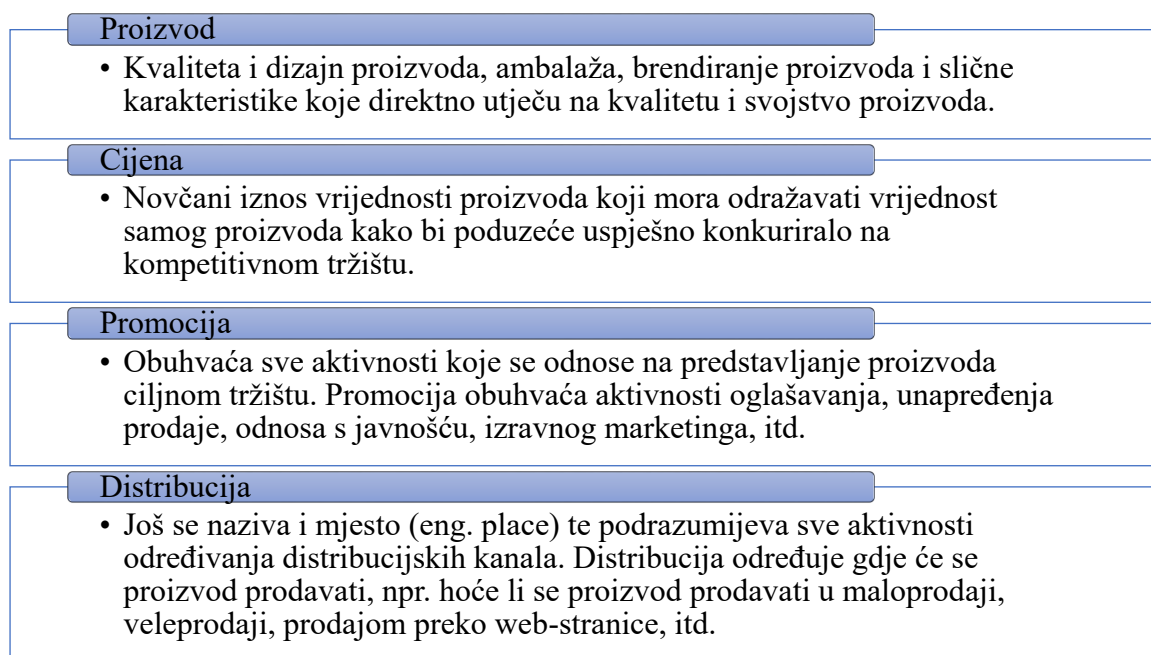
Marketing je "dvosmjerna ulica" koja povezuje poduzeće i tržište. Poduzeće nudi tržištu proizvode i usluge koji su usmjereni prema željama i potrebama potrošača, što rezultira financijskim resursima i zadovoljnim kupcima. Kotler i Keller (2012) sugeriraju da bi poduzeća trebala biti orijentirana na služenje svojim kupcima i samom tržištu. Mnoga poduzeća prodaju širok raspon proizvoda i usluga kroz izravne i neizravne kanale, no plaćeno oglašavanje više nije tako učinkovito s obzirom na organske načine povezivanja. Poduzeća konstantno istražuju nove načine povezivanja, kao što je vođenje marketinga putem društvenih mreža unutar kojih

se nalazi ciljano tržište. S porastom korištenja društvenih medija i interneta, potrošači sve više izražavaju svoja mišljenja i stavove, informirajući poduzeća o tome koji im se proizvodi i usluge sviđaju, kako ih žele kupiti i kada to žele. To je dovelo do transformacije u načinu na koji poduzeća komuniciraju s kupcima, udaljavajući se od masovnog oglašavanja prema personaliziranom, ciljanom marketingu. Razumijevanjem potreba i želja svojih kupaca, poduzeća mogu stvoriti proizvode i usluge koji zadovoljavaju te potrebe i izgraditi dugoročne odnose sa svojim kupcima.

Prema Campomaru i Ikedi (2006), četiri marketinška čimbenika poznata kao 4P ili marketinški miks su proizvod, promocija, distribucija ili prodajno mjesto, te cijena. Ti se čimbenici često smatraju pod kontrolom uprave jer se mogu mijenjati ili prilagođavati. Uspjeh poduzeća omogućen je skladom marketinškog miksa. Renko (2009:8) navodi 4 osnovna uvjeta koja moraju biti zadovoljena efektivnim korištenjem marketinškog miksa:

- marketinški miks mora biti prilagođen potrebama kupaca,
- marketinški miks mora rezultirati stvaranju konkurentske prednosti,
- elementi marketinškog miksa moraju biti efikasno i uravnoteženo kombinirani,
- marketinški miks mora biti uravnotežen s obzirom na raspoložive resurse poduzeća.

U sljedećoj slici je prikazano pojmnovno određenje elemenata marketinškog miksa i ukratko je opisan obuhvat svakog elementa te na koji način utječe na poduzeće.



**Slika 1. Pojmovno određenje marketinškog miksa (4P)**

Izvor: vlastita izrada autora temeljem Renko (2009:8)

Prema Renko (2009:8) marketinški miks se može promatrati iz perspektive poduzeća i kupca. Iz perspektive poduzeća, marketinški miks kombinira i vrši kontrolu nad sastavnicama marketinga na temelju kojih djeluje na ciljnom tržištu. Iz perspektive kupca, marketinški miks predstavlja kombinaciju sastavnica marketinga temeljem kojih se stvara dodana vrijednost.

### **3.2. Marketing strategije malih i srednjih poduzeća**

Važnost marketinških strategija iziskuje da se mala i srednja poduzeća prilagođavaju i kontinuirano unapređuju svoj proces rada, održavajući reputaciju svog brenda na tržištu, osmišljavajući kvalitetne i pomno istražene strategije te zapošljavanjem kompetentnog marketinškog tima koji će maksimalizirati marketinške rezultate s obzirom na financijska ograničenja. Malo se zna o učincima marketinških strategija koje se primjenjuju u malim i srednjim poduzećima iako su analizirane u znanstvenoj literaturi gdje su rezultati neformalne primjene marketinških strategija u malim i srednjim poduzećima još uvijek nedovoljno istraženi zbog poteškoća u pristupu poduzećima (Sole, 2013).

Marketing malih i srednjih poduzeća treba obuhvatiti proces planiranja i izvršavanja utvrđenih

planova cijena, promocije i distribucije ponuđenih ideja, proizvoda i usluga, uz isporuku zadovoljstva kupcima. Marketinške strategije moraju voditi postizanju ciljeva malih i srednjih poduzeća uzimajući u obzir eksterno i interno okruženje te utjecaj tih odnosa na dobrobit društva. Unatoč njihovom velikom značaju, mala poduzeća još uvijek “koračaju sporim koracima”, u smislu poznavanja, analiziranja i predlaganja alternativa za marketinške strategije. Jedan od razloga nedostatka ulaganja u ovo područje jest gospodarski i društveni značaj malih poduzeća što izaziva poteškoće u promjeni fokusa s trenutne prodajne strategije, što je razlog za veliki broj propadanja malih poduzeća (Santos i sur., 2005:60).

Mala i srednja poduzeća se svakodnevno suočavaju s oštrom konkurencijom što čini razinu i kvalitetu usluge vrlo važnom odrednicom aktualnog odnosa s kupcima, a samim time se smatra da je njihov uspjeh izravno vezan uz marketing, no potrebno je duboko poznavanje na temu upravljanja i koordinacije donošenja odluka, čime kao rezultat potrošač vjeruje u ponuđeni proizvod. Analizom je moguće provjeriti stupanj zadovoljstva potrošača u odnosu na proizvod i razloge preferiranja konkurenata te na taj način identificirati tržišni potencijal proizvoda ili usluga (Cobra, 2000:43).

Osvajanje kupca na konkurentnom tržištu zahtijeva veće produbljivanje istraživanjem ponašanja, očekivanja i potreba potrošača tako da marketinške strategije mogu dovesti mala i srednja poduzeća do profitka na globaliziranom tržištu. Marketing u malim i srednjim poduzećima obično je neformalan i jednostavan, što izravno korelira s veličinom poduzeća zbog njihove neformalnosti i snažnog utjecaja vlasnika na završne odluke (Jones i Rowley, 2011).

Marketinške strategije u malim i srednjim poduzećima obuhvaćaju aktivnosti koje se odnose na poboljšanje samog procesa razmjene, odnosno usmjerene su na zadovoljenje želja, ali i potreba svojih potrošača, te ih na taj način čine lojalnima čime mala i srednja poduzeća zauzimaju svoje mjesto na konkurentskom tržištu. Marketing koji provode mala i srednja poduzeća samim time postaje drugačiji u odnosu na marketing velikih poduzeća koja većinom koriste principe tradicionalnog marketinga zbog većih financijskih mogućnosti (Sole, 2013). Drugim riječima, poslovanje malih poduzeća je utemeljeno na svakodnevnom preživljavanju, te samim time nije utemeljeno na realiziranju statičnog marketinškog plana. Samim time se može konstatirati da marketing malih i srednjih poduzeća nije proaktivan, nego je reaktivan što znači da u konačnici imaju „prepoznatljiv stil marketinga” (Butigan i Mahnić, 2011).

Marketing u malim i srednjim poduzećima može se opisati kao društveni proces gdje kroz stvaranje, ponudu i razmjenu najvrjednijih proizvoda s drugim pojedincima i grupama dobivaju ono što im je potrebno, čime poduzeće i potrošač imaju obostranu korist. Prodaja je usmjerena na potrebe prodavača, a marketing na potrebe kupaca. Sama prodaja usmjerava prodavača da svoj proizvod pretvori u oblik novca, dok marketing zadovoljava potrebe kupca kroz navođenje svih koristi korištenja proizvoda ili usluge (Kotler i Keller, 2012:14). Samim time, najvažnija zadaća malih i srednjih poduzeća je utvrđivanje potreba i želja svojih potrošača, nastojeći se prilagoditi, služeći se na različite načine zadovoljenjem tih želja, jer u tom kontaktu dolazi do razmjene između poduzeća i potrošača.

Marketing strategije malih i srednjih poduzeća često obuhvaćaju marketinške aktivnosti koje ne iziskuju visoke troškove. Budući da mala i srednja poduzeća raspolažu s ograničenim financijskim resursima, moraju se oslanjati na alternativne načine provođenja marketinških aktivnosti. Sljedeće marketinške strategije se najčešće koriste u poslovanju malih i srednjih poduzeća (Beattie, 2022):

- Oglašavanje putem promotivnih letaka – opisuje se kao pristupačna i povoljna metoda oglašavanja malih i srednjih poduzeća. Najčešće se provodi tako da se razdijele letci u planiranom području poslovanja i obližnjim poštanskim sandučićima. Promotivni letak treba biti kratak i jasan, mora jasno isticati usluge ili proizvode koji su u aktualnoj ponudi, uz naznačene podatke za kontakt. Promotivne letke se ne treba zamijeniti s plakatima. Promotivni letci u pravilu pružaju više informacija u usporedbi s plakatima.
- Plakati – većina javnih prostora i trgovačkih centara nudi besplatan prostor na oglasnoj ploči za razne najave i reklame. Potrebno je osigurati dobru vidljivost plakata te imati uklonjive “kartice” koje kupci mogu uzeti i pokazati radi dobivanja popusta. Na primjer, plakat za svaku lokaciju može biti označen drugačijom bojom kako bi poduzeće moglo doći do zaključka gdje se generira najviše potencijalnih kupaca. Ako jedno područje stvara većinu potencijalnih kupaca, moguće je osigurati kvalitetniju i točniju implementaciju promotivne kampanje (targetirani letci, “hladni pozivi” te oglasi u lokalnim medijima za navedena područja, itd.). Plakati bi trebali sadržavati privlačne slike te nezaboravne i primamljive fraze koje ukratko naglašavaju dodane vrijednosti za kupce.



- Dodane vrijednosti predstavljaju snažnu prodajnu strategiju za bilo koji proizvod ili uslugu. Dodane vrijednosti imaju za cilj povećati zadovoljstvo kupaca i produbiti jaz između poduzeća i njegove konkurencije. Uobičajeni dodaci vrijednosti obično uključuju dodatna jamstva, popuste za stalne kupce, bodovne kartice, nagrade za preporuke (eng. referral marketing), itd. Odlučujući čimbenik za kupca koji ima izbor između dva slična konkurenta može biti ono poduzeće koje nudi bodovnu karticu ili preferiranu dodanu vrijednost, a iz troškovnog aspekta dodane vrijednosti ne opterećuju budžet za marketing, no nude veliki potencijal pridobivanja potencijalnih kupaca. Važno je jasno istaknuti dodane vrijednosti prilikom izrade reklamnih materijala i promotivne kampanje.
  
- Preporuke (eng. referral networking) - mreže preporuka neprocjenjive su za poslovanje koje često uključuje preporuke klijenata, što se može dodatno potaknuti popustima ili drugim nagradama po svakoj preporuci. Međutim, mreže preporuka također uključuju preporuke između malih i srednjih poduzeća. Ako prodajno osoblje često napominje kupcima: "mi to ne radimo/ne prodajemo, ali poduzeće X niz ulicu vam može pomoći", potrebno je kontaktirati poduzeće X i dogovoriti način suradnje koji pruža obostranu korist.
  
- Internet – ne može se precijeniti važnost interneta u izgradnji uspješnog poslovanja malih i srednjih poduzeća. Sva poduzeća trebaju kao minimalni standard imati web stranicu s esencijalnim informacijama kao što su aktualna ponuda, pogodnosti, lokacija i radno vrijeme. Internet se može razgraničiti na različite marketinške strategije s obzirom na mnoštvo ponuđenih pogodnosti, na primjer 1) prisutnost na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter, Tik-tok, Pinterest, itd. 2) sustav za upravljanje sadržajem (eng. content management system - CMS) kao što su Word Press, Hubspot ili Joomla, što omogućuje efikasno upravljanje cjelokupnim digitalnim sadržajem. 3) Vještine optimizacije tražilice ili SEO optimizacija (eng. search engine optimization) uključuje pretraživanje ključnih riječi (vezanih za djelatnost ili određeni proizvod poduzeća) koje se često koriste među potencijalnim kupcima. Navedene ključne riječi je potrebno uključiti u samom digitalnom sadržaju - naslovne oznake, alternativne oznake, naslovi, blogovi, cjelokupni sadržaj web stranice, itd. 4) *E-mail* marketing – omogućuje automatizirano prikupljanje, kreiranje i slanje e-pošte potencijalnim kupcima, moguće je na različite kreativne načine kreirati e-poštu strategiju te su

dostupni mnogi povoljni, te čak i besplatni digitalni alati kojima se to postiže. Na primjer, ako se u određenom periodu šalje 3 e-pošte te svaka e-pošta uključuje različiti marketinški aspekt ili dodanu vrijednost za kupca, dobivaju se vrlo važne informacije koje pomažu upoznati kupce i ponuditi im proizvode ili usluge u skladu s njihovim željama i preferencijama.

Marketinške strategije malih i srednjih poduzeća omogućavaju doseg velikog broja potencijalnih kupaca uz vrlo povoljna ulaganja u usporedbi s strategijama tradicionalnog oglašavanja. Potrebno je kombinirati i testirati što veći broj marketing strategija kako bi se u početnoj fazi realizacije promotivne kampanje otkrilo koje strategije pružaju najbolje rezultate.

## 4. MARKETING PLAN MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

U ovom poglavlju obrađuju se pojam i elementi marketing plana uz navedene korake provođenja e-marketing plana za mala i srednja poduzeća.

### 4.1. Pojam i elementi marketing plana

Marketing plan predstavlja sustavni dio poslovanja svih poduzeća, odnosno marketing plan je dokument na temelju kojeg poduzeća planiraju marketinške aktivnosti i poslovanje poduzeća radi postizanja postavljenih ciljeva. Plan mora sadržavati podatke vezane za poslovanje poslovnog subjekta, kao što su poslovanje konkurencije i informacije o poslovanju djelatnosti kojom se poslovni subjekt bavi. Utvrđuju se mogućnosti na tržištu, njihove prijetnje, snage i slabosti te prikazuje opis ciljeva i strategija za njihovo realiziranje u poduzeću. Drugim riječima, marketing plan se sastoji od raznih elemenata koji predstavljaju cjelokupnu marketinšku strategiju poduzeća. Štimac (2017) navodi da se marketing plan sastoji od:

- sažetka za upravu
- misije i svrhe poslovanja,
- analize situacije,
- utvrđivanja marketinških ciljeva
- oblikovanja marketinških strategija,
- financijskog proračuna,
- provođenja i kontrole marketinških aktivnosti.

Sažetak za upravu predstavlja kratak opis cjelokupnog plana poduzeća. Iako predstavlja početni dio marketing plana, sastavlja se na samom kraju nakon što se utvrde svi ostali elementi marketing plana. Definicija misije i svrhe poslovanja odražava dugoročnu perspektivu poduzeća – što poduzeće želi postići te iz kojih razloga? Misija poduzeća treba biti realistična i unikatna, te treba biti orijentirana na samog potrošača. (Štimac, 2017)

Analiza situacije se može definirati kao strukturirani proces prikupljanja i analiziranja podataka te informacija u složenom poslovnog okruženja. Analiza situacije se djeli na unutarnju i vanjsku analizu situacije. SWOT analiza, PEST analiza i analiza konkurencije su primarni dio analize situacije. SWOT analiza se koristi radi evaluacije snaga i slabosti poduzeća. Ujedno prikazuje prilike koje poduzeće može iskoristiti radi poboljšanja poslovanja i prijetnja koje se negativno odražavaju na poslovanje. PEST analiza predstavlja analizu političkih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških aspekta okoline poduzeća. Analiza konkurencije koristi se za analiziranje konkurencije, odnosno njihove veličine, tržišnih udjela, proizvodnih mogućnosti, strategija poslovanja i marketinga, distribucijskih kanala, itd. (Štimac, 2017).

Utvrđivanje marketinških ciljeva se određuje za određeno poslovno razdoblje, te je unutar ovog elementa potrebno strogo definirati što poduzeće planira postići. Oblikovanje marketinške strategije predstavlja marketinški pristup formuliranja marketinških aktivnosti i načina postizanja postavljenih ciljeva poduzeća. Svi postavljeni marketinški ciljevi poduzeća moraju biti popraćeni marketinškim strategijama koje pomažu u ostvarenju dotičnih ciljeva (Štimac, 2017).

Financijski proračun predstavlja važan dio marketing plana jer sadrži financijske izračune i projekcije, te ostale financijske podatke poput financijskih pokazatelja, planiranog računa dobiti i gubitka i očekivanog financijskog rezultata. Potrebna je konstantna analiza financijskih pokazatelja jer se kod implementiranja marketing plana izračunati pokazatelji uspoređuju s realnim rezultatima, a razlika između projekcije i realnih rezultata određuje djelotvornost marketing plana. Kontrola marketinških aktivnosti je zadnji element marketing plana, te predstavlja kontinuirani proces evaluacije procesa i rezultata marketinških aktivnosti, te svih ostalih elemenata marketing plana (Štimac, 2017).

#### **4.2. Pojam i koraci provođenja e-marketing plana**

Kao i kod definicije marketing plana, e-marketing plan je detaljan opis ciljeva i postupaka kojima je moguće postići realizaciju jednog ili više marketinških ciljeva koristeći internetske alate i platforme. Marketing plan se izrađuje radi povećanja učinkovitosti poslovanja. Potrebno je napraviti plan prije uvođenja novog proizvoda, brenda ili uvođenja nove linije proizvoda (Ružić i sur., 2014).

Na isti način i e-marketing plan povećava šanse za uspjeh u provedbi poslovnih odluka. E-marketing plan ne koristi tradicionalne medije, već se bazira na prenošenju marketinških poruka putem interneta. Marketing plan obično se odnosi na razdoblje od jedne do pet godina i pripada cjelokupnom poslovnom planu, te e-marketing plan trebao bi biti dio svakog marketing plana jer koristi medije koji su dostupni velikom broju ljudi. Danas sve više ljudi koristi internet koji se sve brže razvija, a brz razvoj i jednostavan pristup internetu omogućuje sverastuća informacijska tehnologija (Ružić i sur., 2014).

E-marketing plan je plan za izradu i implementaciju internetske marketing strategije, tj. predstavlja dinamičko usmjeravanje dokumenata, koje povezuje poslovnu strategiju poduzeća (modele e-trgovine) s marketinškim strategijama. Poduzeća obično izrađuju godišnje planove, dugoročne planove i strateške planove. E-marketing plan se ne razlikuje od funkcije planiranja i uključuje analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu, te se odnosi na sve razine planiranja (Ružić i sur., 2014).

Prije uporabe e-marketinga potrebno je istražiti i upoznati potencijalne kupce koji bi mogli biti zainteresirani za određene proizvode, usluge i ideje. Stručnjaci koji sastavljaju plan i koji su odgovorni za provedbu e-marketinga posjeduju određena znanja, moraju poznavati karakteristike i načine uporabe klasičnog marketinga koji se provodi preko tradicionalnih medija, što uključuje radio, televiziju, plakate i druge slične medije. Osim znanja o marketingu stručnjaka koji provode i sastavljaju e-marketing plan, potrebno je informatičko obrazovanje te informatičko iskustvo. Moraju poznavati osnovne računalne pojmove i kako putem računala provoditi planirane akcije marketinškog plana. Također zahtijeva razumijevanje statističkih koncepata i analize podataka kako bi se efikasno pratio uspjeh svake marketinške kampanje. U današnje vrijeme postoji mnoštvo programa i internetskih alata koji olakšavaju planiranje i provedbu e-marketinga (Čorak i Šnajder, 2016:54). Prema Čorak i Šnajder (2016:54-55) izrada e-marketinga plana i njegova implementacija može biti:

- a) interna – interni e-marketing plan provode i realiziraju zaposlenici poduzeća. Cilj im je poboljšati troškove poslovanja. Troškovi internet marketinga relativno su niski u odnosu na dostupnost i učinke realizacije. Za ovu vrstu plana potrebne su vještine i edukacija zaposlenika kako bi se povećale šanse za uspješnu e-marketing kampanju. Kada marketinški stručnjak ima mnogo iskustva, može bolje procijeniti potencijalne probleme te planira prije nego što se pojave u praksi. Neki od korisnih alata za

samostalnu izradu internet marketing plana su: ad serving, media planning, DoubleClick Ad Planner itd.

- b) eksterna – eksterni e-marketing plan može se kreirati izvan utjecaja samog poduzeća, odnosno pomoću vanjskih suradnika (eng. outsourcing). Prednosti korištenja usluga drugih poduzeća ili konzultantskih agencija vezane su za lakšu i efikasniju kompilaciju te implementaciju e-marketing plana.

Sljedeća tablica prikazuje esencijalne korake u procesu kreiranja e-marketing plana malih i srednjih poduzeća.

**Tablica 2. Proces kreiranja internet marketing plana malih i srednjih poduzeća**

| <b>Koraci provođenja e-marketing plana</b>                             | <b>Kratak opis</b>  |
|--|---|
| <b>1. Sažetak</b>  | Postavljanje ciljeva e-marketinga i određivanje ciljeva promocijske internet kampanje.  |
| <b>2. Internetska analiza tržišne statistike</b>                       | Radi prikupljanja podataka potrebno je provesti ili naručiti istraživanje koje će prikazati aktualne i točne podatke o stanju tržišta ili ciljane skupine, uključujući internetsko tržište. |
| <b>3. Kreiranje internet strategija marketinške komunikacije</b>       | Planiranje i strogo utvrđivanje odgovarajuće internet strategije koja je u skladu s postavljenim ciljevima i stanjem tržišta.   |
| <b>4. Planiranje financijskih sredstava za provođenje e-marketinga</b> | Određivanje pojedinih segmenata implementacije e-marketing strategije, planiranje cijena, istraživanje, analiza, izrada promidžbenog materijala i sl.                                       |
| <b>5. Formiranje marketinškog tima</b>                                 | Funkcije unutar tima prikazuju tko će se baviti pojedinim marketinškim aktivnostima   |

|  |  |
|--|--|
|  | te na koji način. Organizacija ljudskih resursa u ovom koraku je iznimno važan dio u kreiranju uspješnog poslovanja, uključujući provedbu plana e-marketinga, tj. e-marketinškog plana.                                    |
| <b>6. Kreiranje identiteta brenda</b>  | Klasični elementi internetskih marketinških strategija te uključuju karakteristike identiteta brenda (misija, vizija, logo, tipografija, dizajn web-stranice, određivanje načina komunikacije s kupcima, itd.).            |
| <b>7. Utvrđivanje vremenskih ograničenja</b>   | Organiziranje marketinških aktivnosti bez preciznih rokova može ugroziti implementaciju i efikasnost provođenja e-marketinškog plana.  |
| <b>8. Dizajniranje promotivne kampanje</b>   | Kreiranje predispozicija za kvalitetno dizajniranje marketinških internet kampanja.  |
| <b>9. Kreiranje dodatnih marketinških i promotivnih materijala</b>                         | Dodatne smjernice, objašnjenja pojedinih elemenata u provođenju marketinških internet kampanja, osiguravanje neophodne dokumentacije, plan sudjelovanja na sajmovima, konferencijama, korištenje medija, sponzorstva, itd. |
| <b>10. Implementiranje strategije temeljem dobivenih informacija istraživanjem tržišta</b> | Koristeći vlastite resurse (web stranica, mailing lista, anketa, itd.) kreira se predodžba o karakteristikama ciljnog tržišta.   |
| <b>11. Provođenje promotivne kampanje</b>  | Temeljem prethodnih elemenata e-marketing plana kreiraju se određene marketinške kampanje.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>12. Analiziranje rezultata<br/>marketinških aktivnosti</b> | Točni podaci temeljem kojih se stvaraju sljedeće marketinške kampanje s implementiranim korekcijama, uključujući prisutnost poduzeća na internetskom tržištu. |
|---|---|

Izvor: Čorak i Šnajder (2016)

Budući da e-marketing plan predstavlja dio cjelokupnog marketing plana, potrebno je kombinirati suvremene (internetske) te tradicionalne metode provođenja marketinških aktivnosti kako bi se maksimalizirale koristi poslovanja, te kako bi se dosegao što veći broj potencijalnih kupaca.



## 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA O ULOGAMA I VAŽNOSTI MARKETING PLANA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U RH

Primarno istraživanje ovog diplomskog rada je provedeno putem dubinskih intervjua kako bi se utvrdila uloga i važnost marketing planova malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. U ovom poglavlju prikazani su rezultati dubinskih intervjua za 3 mala poduzeća i 3 srednja poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj. Primarni cilj ovog istraživanja je pružiti uvid u trenutne marketinške prakse, izazove i buduće ciljeve analiziranih malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na marketinške planove analiziranih poduzeća radi procjene uloge i važnosti marketing plana malih i srednjih poduzeća u kojem je provedeno kvalitativno istraživanje u razdoblju od 12. lipnja do 28. lipnja 2023. godine.

Odluka da se ne otkriju imena promatranih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju opravdana je osiguravanjem očuvanja njihovih poslovnih tajni. Održavanjem anonimnosti zaštićuju se osjetljive informacije u vezi s marketinškim strategijama, izazovima i budućim planovima čime se potiču otvoreni i iskreni odgovori poduzeća bez rizika otkrivanja njihovih povjerljivih informacija. Anketni upitnik je osmišljen kako bi obuhvatio informacije koje su vezane s trenutnim marketinškim planovima, strategijama, identifikacijom ciljne publike, korištenim marketinškim kanalima, raspodjelom proračuna, korištenjem digitalnog marketinga, uključivanjem povratnih informacija i uvida kupaca u oblikovanje marketinških strategija, lekcijama naučenih iz prošlih marketinških kampanja te budućih planova i ciljeva marketinških aktivnosti promatranih poduzeća. U nastavku su prikazane osnovne informacije promatranih poduzeća.

**Tablica 3. Osnovni podaci promatranih poduzeća**

|          | Poduzeće 1                | Poduzeće 2                 | Poduzeće 3                     | Poduzeće 4                | Poduzeće 5                | Poduzeće 6  |
|----------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| Županija | Brodsko-posavska županija | Osječko-baranjska županija | Virovitičko-podravska županija | Brodsko-posavska županija | Brodsko-posavska županija | Grad Zagreb |

|                                 |  |  |                              |                              |  |  |
|---------------------------------|--|--|------------------------------|------------------------------|--|--|
| Spol ispitanika                 | Žensko   | Žensko   | Muško                        | Muško                        | Muško  | Muško  |
| Dob                             | 34 - 41  | 34 - 41  | 18 - 25                      | 50 i više                    | 34 - 41  | 50 i više  |
| Razina obrazovanja              | VŠS (viša stručna sprema) i preddiplomski studij         | VŠS (viša stručna sprema) i preddiplomski studij | SSS (srednja stručna sprema) | SSS (srednja stručna sprema) | VŠS (viša stručna sprema) i preddiplomski studij | VŠS (viša stručna sprema) i preddiplomski studij |
| Temeljna djelatnost             | Proizvodnja ostalih proizvoda od betona, cementa i gipsa | Prodaja  | Obrada kamena                | Transport i trgovina         | Proizvodnja proizvoda od žice, lanaca i opruga   | Trgovina   |
| Broj zaposlenih                 | 10-49  | 10-49  | 10-49                        | 50-249                       | 50-249   | 50-249   |
| Postojanost marketinškog odjela | Da   | Da   | Ne                           | Ne                           | Ne   | Da   |

Izvor: izrada autora

Iz tablice je vidljivo da 50% ispitanih poduzeća (3 poduzeća) ima formirani marketinški odjel. Od tri ispitana srednja poduzeća, samo jedno srednje poduzeće ima marketinški odjel. U nastavku se ispituje marketing plan i ciljevi ispitanih poduzeća.

**Tablica 4. Odgovori ispitanika o vlastitom marketing planu i budućim ciljevima**

| Možete li ukratko opisati svoj trenutni marketinški plan i njegove ciljeve? |   |
|---|---|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Trenutni marketing plan usmjeren je na povećanje svijesti o našem brendu i stvaranju novih kupaca. Unatoč ograničenoj stručnosti o marketingu, primarno se koristimo tradicionalnim kanalima za predstavljanje naših proizvoda. Također istražujemo digitalne marketinške strategije poput optimizacije web stranice, e-mail marketing i korištenja platformi društvenih mreža. Naš cilj je pozicionirati se kao pouzdan dobavljač proizvoda od |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | betona, cementa i gipsa, ciljajući primarno na građevinske tvrtke, izvođače i arhitekte.  |
| <b>Poduzeće 2</b> | Fokus našeg marketinškog plana je na povećanju prodaje i širenju prisutnosti na tržištu. Koristimo stratešku kombinaciju “online” i “offline” marketinških aktivnosti, uključujući radio oglašavanje, digitalno oglašavanje, marketing na društvenim mrežama i strateške suradnje. Naš cilj je povećati prihode, proširiti bazu kupaca i učvrstiti našu poziciju na hrvatskom tržištu.                |
| <b>Poduzeće 3</b> | Naši marketinški naponi nisu opsežni, oslanjamo se na partnerstva i preporuke u industriji obrade kamena. Naš plan uključuje izgradnju jakih partnerstava kroz umrežavanje, preporuke i suradnju s publikacijama o dizajnu i izgradnji. Cilj nam je pozicionirati se kao pouzdani dobavljač visokokvalitetnih proizvoda od kamena i osigurati projekte putem usmenih preporuka.                       |
| <b>Poduzeće 4</b> | Unatoč nepostojanju posvećenog marketinškog odjela, prepoznajemo potrebu za poboljšanjem našeg marketinga. Naš trenutni plan vrti se oko korištenja industrijskih veza, preporuka i tradicionalnih vrsta oglašavanja. Naši ciljevi uključuju širenje baze klijenata, povećanje prepoznatljivosti robne marke i optimizaciju operativne učinkovitosti u uslugama transporta i trgovine.                |
| <b>Poduzeće 5</b> | Iako marketing nije naša “jača strana”, cilj nam je povećati tržišni udio u proizvodnji proizvoda od žice, lanaca i opruga. Naša strategija uključuje jačanje industrijskih veza, usmenih preporuka, razvoja web stranice, suradnje, sudjelovanje na sajmovima i pronalaženje novih segmenata kupaca. Naši su ciljevi povećati obujam prodaje i pozicionirati se kao pouzdani dobavljač u industriji. |
| <b>Poduzeće 6</b> | Naš plan uključuje iskorištavanje postojećih veza, usmenih preporuka i istraživanje potencijalnih suradnji. Koristimo profesionalnu web stranicu, e-mail marketing te tradicionalne i digitalne vrste oglašavanja kako bismo proširili svoj doseg. Naš cilj je povećati akviziciju kupaca i uključiti što više digitalnih marketinških aktivnosti u našem poslovanju.                                 |

Izvor: izrada autora

Većinski broj ispitanih poduzeća se uvelike oslanja na veze i preporuke te napominju potrebu za poboljšanjem svojih marketinških napora. Ciljevi su im vezani za pridobivanje segmente kupaca i iskorištavanje digitalnih alata za postizanje marketinških ciljeva. Dobiveni odgovori nalažu da poduzeća s formiranim marketinškim odjelima imaju strukturiraniji i učinkovitiji pristup marketingu, dok se one bez namjenskih marketinških resursa suočavaju s izazovima u provedbi odgovarajućih marketinških strategija.

**Tablica 5. Odgovori ispitanika o ključnim koracima i načinu formiranja marketing plana**

| <b>Na koji način ste razvili marketinški plan? Koji su ključni koraci uključeni u formiranje marketinškog plana poduzeća?</b> |   |
|---|---|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Naš marketinški plan razvili smo istraživanjem tržišta, analizom konkurenata i internom procjenom naših sposobnosti. Ključni koraci uključeni u formiranje našeg marketinškog plana uključivali su identificiranje ciljnih segmenata kupaca unutar građevinske industrije, razumijevanje njihovih potreba i preferencija te usklađivanje naše ponude proizvoda u skladu s tim potrebama. Surađivali smo s našim marketinškim odjelom kako bismo stvorili sveobuhvatnu strategiju koja obuhvaća pozicioniranje proizvoda, cijene, kanale distribucije i promotivne aktivnosti. |
| <b>Poduzeće 2</b>   | Naš marketinški plan razvijen je na temelju analize tržišnih trendova, ponašanja potrošača i konkurentskog okruženja. Proveli smo istraživanje tržišta kako bismo identificirali potencijalne segmente kupaca i njihove preferencije. Ključni koraci uključeni u formiranje našeg marketinškog plana uključivali su stvaranje profila kupaca, provođenje SWOT analize i postavljanje SMART ciljeva.   |
| <b>Poduzeće 3</b>   | Naš marketinški plan kreiran je kroz kombinaciju prethodnog iskustva u industriji obrade kamena, usmenih preporuka i strateških partnerstava. Iskoristili smo svoje snažne veze unutar industrije obrade kamena kako bismo stekli reputaciju poduzeća s visokokvalitetnim proizvodima. Naši ključni   |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | <p>koraci u formiranju marketinškog plana uključuju umrežavanje s arhitektima, izvođačima i dizajnerima interijera kako bismo predstavili svoje sposobnosti, sudjelovanje na industrijskim izložbama i sajmovima te aktivno traženje povratnih informacija od kupaca kako bismo poboljšali našu ponudu. Fokusirani smo na izgradnju trajnih odnosa i pružanje iznimne korisničke usluge.</p>  |
| <b>Poduzeće 4</b> | <p>Unatoč nepostojanju marketinškog odjela, prepoznajemo potrebu za poboljšanjem našeg marketinga. Naš trenutni marketing plan veže se oko korištenja industrijskih veza i preporuka. Budući da ne koristimo digitalne marketinške kanale, već samo tradicionalne, formiranje marketing plana nije bio komplicirani proces.</p>   |
| <b>Poduzeće 5</b> | <p>Iako koristimo razne digitalne marketinške strategije, naš marketinški plan usredotočen je na uspostavljanje snažnih partnerstava. Razvili smo strateške kooperacije s ključnim igračima u transportnom i trgovinskom sektoru što nam omogućuje da dosegemo širu bazu kupaca. Naši ključni koraci u izradi marketinškog plana uključuju prepoznavanje potencijalnih suradnika, pregovaranje obostrano korisnih sporazuma i provedbu zajedničkih marketinških aktivnosti kao što su zajedničke promocije i preporuke. Iako prepoznajemo potrebu za daljnjom marketinškom stručnošću, naše oslanjanje na postojeće veze pomoglo nam je da održimo stabilan tijek poslovanja.</p> |
| <b>Poduzeće 6</b> | <p>Naš marketinški plan usmjeren je na izgradnju čvrstih odnosa s dobavljačima, kupcima i industrijskim partnerima. Marketing plan je napravljen uzimajući u obzir tržišne trendove i razumijevanje potreba kupaca, oslanjamo se na našu stručnost u pronalaženju visokokvalitetnih proizvoda, konkurentnim cijenama i učinkovitoj logistici kako bismo privukli i zadržali kupce. Naši marketinški naponi primarno su usmjereni na izravnu komunikaciju i preporuke. Tek nedavno smo počeli eksperimentirati s digitalnim marketingom, dok tradicionalno oglašavanje koristimo dugi niz godina.</p>  |

Izvor: izrada autora

Analiza danih odgovora ukazuje na raznolikost pristupa i strategija koje su poduzeća usvojila u izradi svojih marketinških planova. Poduzeća koja imaju formirani marketinški odjel stavljaju fokus na istraživanje tržišta, segmentaciju kupaca i uvide temeljene na podacima. Poduzeća koja nemaju formirani marketinški odjel se više oslanjaju na veze u industriji, partnerstva i usmene preporuke. Prisutnost ili odsutnost marketinškog odjela direktno utječe na razinu stručnosti dodijeljenim marketinškim aktivnostima i načinu formiranja marketing planova kod promatranih poduzeća.

**Tablica 6. Odgovori ispitanika o korištenim marketinškim strategijama i kanalima u promociji vlastitih proizvoda ili usluga**

| <b>Koje specifične marketinške strategije i kanale koristite za promicanje svojih proizvoda/usluga?</b> |  |
|---|--|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Koristimo tradicionalne kanale za predstavljanje naših proizvoda, ponajviše radio oglašavanje, printane medije i sudjelovanje na sajmovima. Osim toga, istražujemo digitalne marketinške strategije kao što su optimizacija web stranice, e-mail marketing i iskorištavanje platformi društvenih medija. Usmene preporuke naših lojalnih kupaca imaju veliku ulogu u pridobivanju novih kupaca.  |
| <b>Poduzeće 2</b>   | U našem poslovanju smo implementirali različite marketinške strategije kako bismo potaknuli angažman kupaca i dodatne konverzije. Naš pristup uključuje sveobuhvatno istraživanje tržišta kako bismo identificirali ciljanu publiku i razvili prilagođene reklamne kampanje. Koristimo tradicionalne vrste oglašavanja, no primarno iskorištavamo digitalne kanale kao što su Google oglasi i oglašavanje na društvenim mrežama kako bismo učinkovito došli do potencijalnih kupaca. Osim toga, ulažemo u sadržajni marketing, stvarajući informativne postove na društvenim mrežama i blogu. Prioritet nam je pružanje iznimne korisničke usluge i njegovanje dugoročnih odnosa kako bismo potaknuli lojalnost i stvorili nove segmente kupaca. |
| <b>Poduzeće 3</b>   | Naše marketinške strategije za promicanje naših usluga obrade kamena vežu se primarno oko tradicionalnog oglašavanja i iskorištavanja naših jakih industrijskih veza i usmenih preporuka. Aktivno sudjelujemo u industrijskim  |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | <p>konferencijama kako bismo podigli svijest o našim mogućnostima i izgradili odnose s potencijalnim klijentima. Osim toga, koristimo se raznim platformama kao što su industrijski forumi i poslovni imenici kako bismo poboljšali svoju vidljivost. Naša web stranica sadrži izjave zadovoljnih kupaca koje ističu našu stručnost u obradi kamena te koristimo e-mail marketing i neplaćene objave na društvenim mrežama kako bismo ostali u kontinuiranom kontaktu s našim kupcima.</p>  |
| <b>Poduzeće 4</b> | <p>Prioritet nam je izgradnja jakih odnosa unutar industrije i oslanjamo se na osobne preporuke za stvaranje potencijalnih klijenata. Prisutni smo na industrijskim udruženjima i događajima kako bismo ostali povezani s potencijalnim klijentima i informirani o tržišnim trendovima. Za sada koristimo samo tradicionalne vrste oglašavanja, ne koristimo digitalni marketing u našem poslovanju.</p>  |
| <b>Poduzeće 5</b> | <p>Prvenstveno se oslanjamo na veze u industriji i usmene preporuke kako bismo došli do potencijalnih kupaca. Naši kupci naš često preporučuju što nam je od velike pomoći. Suradujemo s komplementarnim tvrtkama kako bismo iskoristili njihovu postojeću bazu kupaca i proširili svoj doseg. Sudjelujemo na sajmovima, imamo web stranicu i aktivne e-mail kampanje preko kojih kupci mogu saznati sve o našem načinu poslovanja.</p>   |
| <b>Poduzeće 6</b> | <p>Koristimo tradicionalne vrste oglašavanja, no prioritet nam je iskorištavanje postojećih veza i njegovanje odnosa s dobavljačima, kupcima i industrijskim partnerima. Naš marketinški plan uzima u obzir tržišne trendove i potrebe kupaca. Oslanjamo se na našu stručnost u pronalaženju visokokvalitetnih proizvoda, konkurentnim cijenama i učinkovitoj logistici kako bismo privukli i zadržali kupce. Naši marketinški naponi trenutno su usmjereni na izravnu komunikaciju, preporuke, kampanje putem e-mailova te održavanje web stranice jednostavne za korištenje koja prikazuje naše proizvode i olakšava angažman kupaca.</p> |

Izvor: izrada autora

Iz prethodne tablice je vidno da sva poduzeća prepoznaju potrebu za digitalnim marketinškim aktivnostima, no samo dva poduzeća su izravno fokusirana na poboljšanje digitalne prisutnosti poduzeća. Usmene preporuke i veze unutar industrije imaju značajnu ulogu u širenju prepoznatljivosti i pronalaženja novih kupaca.

**Tablica 7. Odgovori ispitanika o načinu identificiranja ključnih segmenata kupaca unutar marketing plana**

| <b>Na koji način identificirate i ciljate ključne segmente kupaca u vašem marketinškom planu?</b> |   |
|---|---|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Identificiramo ključne segmente kupaca provodeći istraživanje tržišta i analizirajući građevinsku industriju. Procjenjujemo potrebe i preferencije građevinskih tvrtki, izvođača radova i arhitekata kako bismo razumjeli njihove zahtjeve za proizvode od betona, cementa i gipsa. Usklađivanjem naše ponude s ovim specifičnim potrebama, možemo učinkovito ciljati i zadovoljiti te segmente kupaca.   |
| <b>Poduzeće 2</b>   | Identificiranje i ciljanje ključnih segmenata kupaca u našem marketinškom planu uključuje sveobuhvatnu analizu tržišnih trendova i ponašanja potrošača. Provodimo istraživanje tržišta kako bismo identificirali potencijalne segmente kupaca, analizirali njihovu demografiju, preferencije i obrasce kupnje. Ove informacije nam omogućuju da razvijemo ciljane marketinške kampanje prilagođene određenim segmentima kupaca, maksimizirajući učinak naših promotivnih napora.        |
| <b>Poduzeće 3</b>   | Identificiramo ključne segmente kupaca umrežavanjem s arhitektima, izvođačima radova te dizajnerima interijera i eksterijera. Tim stručnjacima pokazujemo svoje sposobnosti i tražimo povratne informacije kako bismo razumjeli njihove specifične zahtjeve. Aktivno surađujući sa stručnjacima iz industrije i sudjelujući u publikacijama o projektiranju i izgradnji, etablirali smo se kao pouzdan dobavljač visokokvalitetnih proizvoda od kamena za naše ciljane segmente kupaca. |



|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Poduzeće 4</b> | Analiziramo našu postojeću bazu klijenata kako bismo identificirali zajedničke karakteristike i preferencije kupaca. Osim toga, provodimo ankete kupaca i prikupljamo povratne informacije kako bismo bolje razumjeli njihove potrebe. Ove informacije nam pomažu poboljšati naše marketinške aktivnosti i prilagoditi naše usluge kako bismo učinkovito ciljali na te identificirane segmente kupaca.   |
| <b>Poduzeće 5</b> | Kako bismo identificirali i ciljali ključne segmente kupaca, provodimo istraživanje tržišta i analiziramo industriju proizvoda od žice, lanaca i opruga. Vršimo identificiranje potencijalnih segmenata kupaca procjenom njihovih specifičnih zahtjeva, kao što su industrije ili poduzeća koje često koriste te proizvode. Iskorištavanjem naših industrijskih veza, provođenjem anketa kupaca i analizom tržišnih trendova, možemo učinkovito ciljati ove ključne segmente kupaca. |
| <b>Poduzeće 6</b> | Identificiramo i ciljamo ključne segmente kupaca u našem marketinškom planu analizirajući tržišne trendove i ponašanje potrošača. Istraživanjem i poznavanjem industrije utvrđujemo segmente kupaca koji će najvjerojatnije imati koristi od naših trgovinskih usluga. Iskorištavanjem naših postojećih veza i istraživanjem potencijalne suradnje, možemo učinkovito doseći i ciljati te ključne segmente kupaca.   |

Izvor: izrada autora

Sva ispitana poduzeća prepoznaju potrebu identificiranja segmenata kupaca kroz istraživanje tržišta, korištenjem anketa te analiziranjem postojećih kupaca radi identificiranja zajedničkih preferencija. Neovisno o postojanju marketinškog odjela, sva ispitana poduzeća uzimaju u obzir veliku važnost analiziranja segmenata kupaca kako bi prilagodili vlastitu ponudu proizvoda ili usluga s dobivenim informacijama.

**Tablica 8. Odgovori ispitanika o izazovima i preprekama u provedbi marketing plana**

|   |
|---|
| <p><b>Jeste li se suočili s izazovima ili preprekama u provedbi svog marketinškog plana?</b></p> <p><b>Ako jeste, kako ste ih prevladali?</b></p> |
|---|

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Poduzeće 1</b> | <p>Jedan od izazova s kojim smo se suočili u provedbi našeg marketinškog plana bili su ograničeni resursi u provedbi digitalnog marketinga. Potražili smo vanjsku pomoć od marketinških konzultanata koji su nam dali smjernice za optimizaciju web stranice, najbolju praksu marketinga putem e-pošte i upravljanje društvenim medijima. Također smo uložili u obuku zaposlenika kako bismo unaprijedili svoje razumijevanje strategija digitalnog marketinga.</p>   |
| <b>Poduzeće 2</b> | <p>Značajan izazov s kojim smo se susreli tijekom provedbe našeg marketinškog plana bio je jaka konkurencija i neadekvatni rezultati digitalnog oglašavanja. Kako bismo to riješili, usredotočili smo se na stvaranje jedinstvenih i uvjerljivih oglasa koji su nas razlikovali od konkurencije. Pažljivo smo pratili izvedbu naših reklamnih kampanja i napravili prilagodbe na temelju podataka kako bismo optimizirali svoj doseg i angažman. Osim toga, dosljedno pratimo tržišne trendove i ponašanje potrošača kako bismo prilagodili načine komuniciranja.</p> |
| <b>Poduzeće 3</b> | <p>Jedna od prepreka s kojom smo se suočili u provedbi našeg marketinškog plana bila je izgradnja “početne svijesti” o našem brendu u industriji obrade kamena. Kako bismo to prevladali, aktivno smo tražili partnerstva s utjecajnim osobama iz industrije, poput arhitekata, izvođača radova i dizajnera. Aktivno smo sudjelovali u industrijskim događajima i konferencijama kako bismo se povezali s ključnim dionicima i stekli vidljivost.</p>   |
| <b>Poduzeće 4</b> | <p>Imali smo određene poteškove u poslovanju, no nisu vezane za marketinške aktivnosti.</p>   |
| <b>Poduzeće 5</b> | <p>Ključni izazov s kojim smo se susreli u provedbi našeg marketinškog plana bio je kako doći do većeg broja klijenata i poslovnih partnera. Aktivno smo surađivali s komplementarnim tvrtkama u industriji kako bismo promovirali svoje proizvode i usluge. To nam je pomoglo da iskoristimo njihovu postojeću bazu kupaca i proširimo svoj doseg. Sudjelovanje na sajmovima također je odigralo ključnu ulogu u povećanju vidljivosti našeg brenda i umrežavanju s</p>  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | potencijalnim klijentima. Koristeći partnerstva i događaje u industriji, uspješno smo odgovorili na izazove.   |
| <b>Poduzeće 6</b> | Jedan od izazova s kojima smo se suočili u provedbi našeg marketinškog plana bila je potreba za uravnoteženjem ograničenih resursa između tradicionalnih metoda oglašavanja s rastućom potražnjom za digitalnom prisutnošću. Dodijelili smo ograničene resurse za razvoj web stranice prilagođene korisniku koja učinkovito prikazuje naše proizvode i pruža informacije kupcima. Također smo uložili u ciljne e-mail marketinške kampanje kako bismo nje govali odnose s postojećim kupcima i privukli nove. Prilagodbom naših marketinških strategija kako bi uključile tradicionalne i digitalne pristupe smo uspješno prebrodili te poteškoće. |

Izvor: izrada autora

Analiza izazova promatranih poduzeća i njihovih pristupa u prevladavanju tih izazova otkriva zajedničke elemente ograničenja resursa, rastuće konkurencije, nastojanju povećanja svijesti o brendu i potrebe za balansiranjem tradicionalnih i digitalnih marketinških metoda. Radi prevladavanja prepreka poduzeća su koristila strategije kao što su traženje vanjske pomoći radi savjetovanja o digitalnim marketinškim aktivnostima, kreiranje jedinstvenih i prilagođenih digitalnih oglasa, stvaranje partnerstava i suradnji, sudjelovanje u industrijskim događajima i ulaganje u optimizaciju web stranica i marketing putem e-pošte. Ova rješenja pokazuju otpornost, prilagodljivost i proaktivnu prirodu poduzeća u eliminiranju marketinških poteškoća. Suradnja, umrežavanje i izgradnja odnosa koristili su se kao učinkoviti pristupi za uspostavljanje vjerodostojnosti, širenje dosega i postojećih baza kupaca. Poduzeća su prepoznala rastuću ulogu digitalnog marketinga, kombinirajući svoju stručnost u industriji s učinkovitim marketinškim strategijama, uspješno su odgovorili na izazove i postigli pozitivne rezultate.

**Tablica 9. Odgovori ispitanika o izazovima i preprekama u provedbi marketing plana**

| <p><b>Jeste li se suočili s izazovima ili preprekama u provedbi svog marketinškog plana?</b></p> <p><b>Ako jeste, kako ste ih prevladali?</b></p> |  |
|---|--|
| <p><b>Poduzeće 1</b></p>  | <p>Da, imamo namjenski proračun dodijeljen posebno za marketinške aktivnosti. Raspodjela resursa unutar našeg marketinškog plana određena je temeljitom procjenom naših marketinških ciljeva. Prioritet dajemo područjima koja su u skladu s našom ciljnom publikom i koja će najvjerojatnije dati željene rezultate. Uzimamo u obzir faktore kao što su učinkovitost i doseg različitih marketinških kanala, trošak implementacije različitih strategija i potencijalni povrat ulaganja. To nam pomaže u donošenju informiranih odluka o raspodjeli resursa.</p>  |
| <p><b>Poduzeće 2</b></p>  | <p>Imamo jasno definiran budžet za marketinške aktivnosti. Određujemo raspodjelu resursa provodeći istraživanje tržišta i analizirajući obrasce ponašanja kupaca. To nam pomaže identificirati najučinkovitije kanale i strategije za dosezanje naše ciljane publike. Resurse dodjeljujemo na temelju procijenjenih troškova različitih marketinških inicijativa i njihovog potencijalnog utjecaja na stvaranje potencijalnih kupaca i konverzija. Također pomno pratimo izvedbu svake marketinške aktivnosti i prema potrebi prilagođavamo raspodjelu resursa kako bismo maksimalno povećali povrat ulaganja.</p> |
| <p><b>Poduzeće 3</b></p>  | <p>Da, imamo određeni proračun za marketinške napore. Raspodjela resursa unutar našeg marketinškog plana određena je procjenom specifičnih potreba i ciljeva našeg poslovanja obrade kamena. Uzimamo u obzir čimbenike kao što su isplativost različitih marketinških kanala i koliko potencijalni doseg možemo postići ovisno o izabranim marketinškim aktivnostima.</p>  |
| <p><b>Poduzeće 4</b></p>  | <p>Imamo definiran proračun dodijeljen posebno za marketinške aktivnosti. Uzimamo u obzir troškove povezane s tradicionalnim kanalima oglašavanja i u skladu s tim raspodjeljujemo resurse. Budući da se primarno oslanjamo na</p>   |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | osobne preporuke, naš je proračun usmjeren na održavanje čvrstih odnosa unutar industrije i posjećivanje relevantnih događaja kako bismo ostali povezani s potencijalnim klijentima.   |
| <b>Poduzeće 5</b> | Imamo strogo određen proračun posebno dodijeljen marketinškim aktivnostima. Raspodjela resursa unutar našeg marketinškog plana određena je procjenom potencijalnog utjecaja različitih marketinških strategija na našu ciljanu publiku. Budući da koristimo usmene preporuke i konekcije unutar industrije, to nam pomaže da optimiziramo raspodjelu resursa i usredotočimo se na aktivnosti koje su se pokazale učinkovitima u stvaranju potencijalnih klijenata i širenju baze klijenata.  |
| <b>Poduzeće 6</b> | Da, imamo dobro definiran proračun namijenjen marketinškim aktivnostima. Raspodjela resursa unutar našeg marketinškog plana temelji se na opsežnoj analizi tržišnih trendova, potreba kupaca i konkurentskog okruženja. Uzimamo u obzir čimbenike kao što su isplativost različitih kanala oglašavanja, potencijalni doseg i angažman digitalnih marketinških strategija te važnost održavanja izravne komunikacije i preporuka. Raspoređujemo resurse na različite marketinške aktivnosti koje će najvjerojatnije dati pozitivne rezultate i podržati naše ukupne poslovne ciljeve. |

Izvor: izrada autora

Budući da mala i srednja poduzeća raspolažu s manjim resursima za marketinške aktivnosti u usporedbi s velikim poduzećima, moraju efikasno i pažljivo raspolagati s ograničenim resursima. Sva promatrana poduzeća imaju strogo određen budžet za marketinške aktivnosti. Raspodjela resursa unutar marketinških aktivnosti promatranih poduzeća određena je uzimajući u obzir elemente kao što su isplativost, potencijalni učinak i doseg te usklađenost s njihovom ciljnom publikom. Ovaj im pristup omogućuje donošenje informiranih odluka i maksimiziranje učinkovitosti njihovih marketinških napora unutar dodijeljenog proračuna.

**Tablica 10. Odgovori ispitanika o korištenju digitalnog marketinga u sklopu marketing plana**

| <b>Koristite li digitalni marketing u sklopu cjelokupnog marketinškog plana? Opišite koliko se oslanjate na alate digitalnog marketinga u sklopu provedbe marketinškog plana.</b> |  |
|---|--|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Koristimo digitalni marketing kao dio našeg cjelokupnog marketinškog plana. Iako stavljamo naglasak na tradicionalne kanale kao što su radijsko oglašavanje, tiskani mediji i sajmovi, također prepoznajemo važnost uključivanja digitalnih strategija. Uložili smo u optimizaciju naše web stranice kako bismo pružili korisničko iskustvo i olakšali potencijalnim kupcima pronalaženje informacija o našim proizvodima i uslugama. Marketing e-poštom još je jedan alat koji koristimo kako bismo ostali u kontaktu s našom bazom kupaca i informirali ih o novim ponudama. Osim toga, održavamo aktivnu prisutnost na platformama društvenih medija kako bismo komunicirali s našom publikom i dijelili sve novosti. |
| <b>Poduzeće 2</b>   | Digitalni marketing sastavni je dio našeg cjelokupnog marketinškog plana. Naša web stranica služi kao središte za kupce kako bi saznali više o našim proizvodima i obavili kupnju. Prepoznajemo snagu digitalnih platformi u ciljanju specifičnih segmenata kupaca. Uvelike se oslanjamo na platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i LinkedIn kako bismo stupili u kontakt s našom publikom i promovirali naš brend. Uz to, plaćeno oglašavanje na društvenim mrežama i Google tražilici pomaže nam da učinkovito dosegamo potencijalne kupce.   |
| <b>Poduzeće 3</b>   | Iako ulažemo u tradicionalne metode oglašavanja, razumijemo potrebu za iskorištavanjem digitalnih alata za povećanje našeg dosega. Preko naše web stranice kupci mogu istražiti naše usluge obrade kamena, marketing putem e-pošte omogućuje nam održavanje redovite komunikacije s kupcima pružajući im novosti i posebne ponude. Iako se ne oslanjamo uvelike na plaćeno digitalno oglašavanje, aktivno komuniciramo s našom publikom putem  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | organskih objava na društvenim mrežama, dijeleći vrijedan sadržaj i sudjelujući u razgovorima. Vjerujemo da nam uravnotežen pristup koji kombinira tradicionalne i digitalne marketinške metode pomaže u učinkovitoj promociji naših usluga.   |
| <b>Poduzeće 4</b> | Za sada ne koristimo nikakve digitalne marketinške aktivnosti budući da imamo stabilan tijek poslovanja i rastuću profitabilnost putem tradicionalnih vrsta oglašavanja.   |
| <b>Poduzeće 5</b> | Oslanjamo se na marketinške kampanje putem e-pošte kako bismo informirali i angažirali naše klijente. Osim toga, koristimo platforme društvenih medija kako bismo potaknuli odnose s našim postojećim klijentima i potaknuli ih da preporuče naše usluge. Digitalni marketing nadopunjuje naše tradicionalne kanale oglašavanja i pomaže nam proširiti našu bazu kupaca. |
| <b>Poduzeće 6</b> | Od digitalnih marketinških aktivnosti koristimo vlastitu web stranicu i e-mail marketing. Iako još uvijek prioritiziramo tradicionalne metode oglašavanja i umrežavanja unutar industrije, vjerujemo da nam digitalni marketing omogućuje izravnije povezivanje s kupcima i prilagođavanje našeg načina komunikacije s postojećim i potencijalnim kupcima.               |

Izvor: izrada autora

U analizi odgovora promatranih poduzeća u vezi s njihovim oslanjanjem na digitalni marketing kao dio cjelokupnog marketinškog plana, vidljivo je da postoji različit pristup digitalnim marketinškim strategijama. Poduzeća 1 i 2 su prepoznala važnost digitalnog marketinga i napravila značajna ulaganja u optimizaciju svojih web stranica, korištenje marketinga putem e-pošte i održavanje aktivne prisutnosti na platformama društvenih medija. Poduzeće 4 ne koristi digitalne marketinške aktivnosti. Poduzeća 3, 5 i 6 uzimaju u obzir vrijednost digitalnih marketinških alata, ali su usvojila uravnoteženiji pristup, koristeći većinom tradicionalne metode oglašavanja, te ujedno digitalne kanale za promicanje svojih proizvoda ili usluga. Vidno je da digitalni marketing igra ključnu ulogu u povećanju dosega, privlačenju kupaca i prilagodbi rastućim preferencijama potrošača, no ne znači nužno da predstavlja ključnu odrednicu uspjeha poduzeća.

**Tablica 11. Odgovori ispitanika o iskorištavanju povratnih informacija i uvida kupaca radi poboljšanja marketinške strategije**

| <b>Kako iskorištavate povratne informacije i uvide kupaca da poboljšate svoje marketinške strategije?</b> |  |
|---|--|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Povratne informacije kupaca bitna su komponenta našeg kontinuiranog procesa poboljšanja. Aktivno tražimo povratne informacije putem anketa, recenzija i izravnih komunikacijskih kanala. Ovaj vrijedan unos pomaže nam identificirati područja u kojima možemo poboljšati naše marketinške strategije.   |
| <b>Poduzeće 2</b>   | Izuzetno cijenimo povratne informacije kupaca jer nam pružaju vrijedne uvide u njihove sklonosti, ponašanja i razine zadovoljstva. Putem različitih mehanizama povratnih informacija, kao što su ankete i recenzije kupaca, prikupljamo vrijedne informacije koje nam omogućuju da unaprijedimo prilagođavanje kupcima. Analiziramo te povratne informacije kako bismo identificirali trendove, otkrili “bolne točke” kupaca i prilike za poboljšanje. |
| <b>Poduzeće 3</b>   | Povratne informacije kupaca služe kao kompas za naše marketinške strategije. Aktivno tražimo povratne informacije putem izravnih interakcija kako bismo razumjeli njihova iskustva, očekivanja i prijedloge. Analizirajući te povratne informacije, dobivamo dragocjene uvide u potrebe i preferencije naših kupaca, što nam omogućuje da optimiziramo svoje napore.   |
| <b>Poduzeće 4</b>   | Povratne informacije kupaca za nas su vrijedan izvor informacija. Potičemo klijente da podijele svoja razmišljanja i iskustva putem anketa i otvorenih interakcija. Aktivno slušajući njihove povratne informacije, možemo identificirati područja u kojima se naše marketinške strategije mogu poboljšati. Bilo da se radi o rješavanju problema poslovanja ili poboljšanju komunikacijskih kanala.   |



|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Poduzeće 5</b> | Informacije kupaca smatramo sastavnim dijelom naše marketinške strategije. Aktivno tražimo povratne informacije putem anketa o zadovoljstvu kupaca, online recenzija i osobnih interakcija. Ove povratne informacije pomažu nam procijeniti zadovoljstvo korisnika, identificirati područja poboljšanja i poboljšati cjelokupno korisničko iskustvo.  |
| <b>Poduzeće 6</b> | Potičemo korisnike da daju povratne informacije putem anketa, online recenzija i izravnih komunikacijskih kanala. Analizirajući te povratne informacije, dobivamo uvid u njihove sklonosti i očekivanja. To nam omogućuje donošenje odluka temeljenih na realnim podacima kako bismo poboljšali svoje marketinške aktivnosti. Povratne informacije kupaca bitan su alat koji usmjeravaju našu marketinšku strategiju, pomažući nam da ostanemo osjetljivi na potrebe kupaca i pružimo iznimnu vrijednost. |

Izvor: izrada autora

Uključivanje povratnih informacija i uvida kupaca unutar marketinške strategije uobičajena je praksa među ispitanim poduzećima. Oni prepoznaju vrijednost prikupljanja povratnih informacija putem različitih kanala kao što su ankete, recenzije i izravna komunikacija. Povratne informacije kupaca pomažu promatranim poduzećima identificirati područja za poboljšanje i uskladiti marketinške napore s preferencijama kupaca. Ovi uvidi omogućuju poduzećima da unaprijede svoje sveukupne marketinške strategije, osiguravajući da su više relevantne i usmjerene na kupca. Aktivnim iskorištavanjem povratnih informacija kupaca, poduzeća mogu kontinuirano razvijati i prilagođavati svoje marketinške pristupe kako bi bolje zadovoljile potrebe i očekivanja kupaca.

**Tablica 12. Odgovori ispitanika o uključivanju tima ili zaposlenika u provedbi marketinških strategija**

| <b>Kako uključujete svoj tim ili zaposlenike u provedbi svojih marketinških strategija?</b> |  |
|---|--|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Naši zaposlenici imaju značajnu ulogu u provedbi naših marketinških strategija. Održavamo tjedne sastanke na kojima zaposlenici mogu dati svoje mišljenje i prijedloge na temelju svojih iskustava i interakcija s klijentima. Također potičemo aktivno sudjelovanje na društvenim mrežama |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | osnaživanjem zaposlenika da dijele i promoviraju naš sadržaj na svojim profilima.   |
| <b>Poduzeće 2</b> | Naš tim uključujemo u provedbu naših marketinških strategija organiziranjem redovitih sastanaka brainstorminga na kojima zaposlenici iz različitih odjela mogu doprinijeti svojim idejama i uvidima. Također potičemo međufunkcionalnu suradnju uključivanjem predstavnika prodaje i korisničke službe te ostatka tima u marketinške rasprave. To osigurava holistički pristup i različite perspektive u razvoju i provedbi naših marketinških inicijativa. |
| <b>Poduzeće 3</b> | Naši zaposlenici aktivno sudjeluju u provedbi naše marketinške strategije. Uključivanjem našeg tima osiguravamo da su naši marketinški napori usklađeni s našim ukupnim poslovnim ciljevima i da iskorištavamo njihovu stručnost kako bismo učinkovito dosegli svoju ciljanu publiku.   |
| <b>Poduzeće 4</b> | Iako naše marketinške strategije ne uključuju zaposlenike, osiguravamo da su informirani o našim marketinškim kampanjama i ciljevima. To im pomaže razumjeti poruke i ponudu vrijednosti koju promičemo klijentima. Potičemo zaposlenike da daju povratne informacije i prijedloge na temelju njihove interakcije s klijentima, što uzimamo u obzir pri usavršavanju našeg marketinškog pristupa.   |
| <b>Poduzeće 5</b> | Vjerujemo u aktivnu uključenost članova našeg tima u provedbu naših marketinških strategija. Održavamo redovite timske sastanke na kojima zaposlenici mogu doprinijeti svojim idejama i uvidima, osiguravajući suradnički pristup. Također potičemo zaposlenike da podijele svoja iskustva i povratne informacije kupaca, što nam pomaže da prilagodimo svoje marketinške aktivnosti.   |
| <b>Poduzeće 6</b> | Iako su naše marketinške strategije prvenstveno usmjerene na vanjsku komunikaciju, svoje zaposlenike uključujemo u određena područja. Na primjer, tražimo njihov doprinos pri izradi marketinških kampanji ili promotivnih materijala kako bismo osigurali točnost i relevantnost. Osim   |

|  |   |
|--|---|
|  | toga, pružamo redovita ažuriranja i treninge kako bi naš tim bio informiran o našim marketinškim aktivnostima i ciljevima. Iako njihova uključenost možda nije široka, cijenimo njihov doprinos i prepoznajemo važnost usklađivanja naših marketinških napora s općim ciljevima poduzeća. |
|--|---|

Izvor: izrada autora

Analizom odgovora promatranih poduzeća vidljivo je da se uključenost zaposlenika u provođenje marketinških strategija razlikuje među poduzećima. Dok poduzeća 1,2,3 i 5 aktivno uključuju svoje članove tima u marketinške aktivnosti, poduzeća 4 i 6 (srednja poduzeća) ne uključuju na direktan način zaposlenike u svoje marketinške aktivnosti. To ukazuje na razliku u njihovim pristupima, gdje se poduzeća koja ne uključuju zaposlenike u marketinške aktivnosti ne oslanjaju na interno sudjelovanje zaposlenika. Nasuprot tome, ostala promatrana poduzeća prepoznaju vrijednost uključenosti zaposlenika, naglašavajući suradnju, kreativni doprinos i iskorištavanje preporuka i mišljenja za postizanje marketinškog uspjeha.

**Tablica 13. Odgovori ispitanika o surađivanju s vanjskim partnerima ili agencijama radi poboljšanja marketinških rezultata**

| <b>Suradujete li s vanjskim partnerima ili agencijama kako biste poboljšali marketinške rezultate? Ako suradujete, kako upravljate tim odnosima?</b> |   |
|--|---|
| <b>Poduzeće 1</b>  | Iako se prvenstveno oslanjamo na naš interni tim za marketinške aktivnosti, povremeno smo tražili savjete i smjernice od pojedinih marketinških agencija. Te su suradnje bile kratkoročne, s ciljem stjecanja uvida u strategije digitalnog marketinga kao što su optimizacija web stranica, marketing putem e-pošte i platforme društvenih medija. |
| <b>Poduzeće 2</b>  | Imamo predani tim marketinških stručnjaka unutar naše organizacije koji se bave provedbom naših marketinških strategija stoga nemamo potrebe za angažiranjem vanjskih suradnika ili agencija.   |
| <b>Poduzeće 3</b>  | Ne surađujemo s vanjskim partnerima niti marketinškim agencijama.   |
| <b>Poduzeće 4</b>  | Nismo imali potrebe za suradnjom s marketinškim agencijama.   |

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Poduzeće 5</b> | Osobno sam se konzultirao s nekoliko marketinških stručnjaka izvan našeg poduzeća, no nije se radilo o formalnoj suradnji. |
| <b>Poduzeće 6</b> | Ne surađujemo s vanjskim partnerima niti marketinškim agencijama.  |

Izvor: izrada autora

Od svih ispitanih poduzeća, poduzeća 1 i 5 su se kratkoročno konzultirala s vanjskim partnerima ili marketinškim agencijama radi dobivanja savjeta i stručnog usmjeravanja marketinških aktivnosti. Poduzeće 5 navodi da navedena suradnja nije bila formalna, dok poduzeće 1 navodi da se radilo o formalnoj, no kratkoročnoj suradnji. Ostala ispitana poduzeća nisu surađivala s vanjskim agencijama ili marketinškim aktivnostima.

**Tablica 14. Odgovori ispitanika o naučenim lekcijama iz prošlih marketinških kampanji ili inicijativa koje su utjecale na marketinški plan**

| <b>Koje ste lekcije naučili iz prošlih marketinških kampanja ili inicijativa koje su utjecale na vaš trenutni marketinški plan?</b> |   |
|---|---|
| <b>Poduzeće 1</b>   | Iz prošlih marketinških kampanja naučili smo koliko je važno iskoristiti digitalne marketinške kanale za dosezanje šire publike. Uočili smo promjenu u ponašanju potrošača prema online platformama i potrebu da prilagodimo svoje strategije u skladu s tim. To je utjecalo na naš trenutni marketinški plan u kojem koristimo digitalne marketinške alate kao što su objave na društvenim mrežama, optimizacija web-stranice i marketing putem e-pošte. Također smo naučili važnost dosljednog slanja poruka kroz različite marketinške kanale kako bismo održali koherentnost brenda i stvorili jedinstveno korisničko iskustvo. |
| <b>Poduzeće 2</b>   | Jedna od lekcija koje smo naučili iz prošlih marketinških kampanja je važnost razumijevanja naše ciljane publike i prilagođavanja naših poruka tako da rezoniraju s ciljnom publikom. Shvatili smo da jedinstveni pristup nije učinkovit u privlačenju pozornosti i interesa potencijalnih kupaca. Kao  |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | <p>rezultat toga, naš trenutačni marketinški plan naglašava istraživanje tržišta i segmentaciju kupaca kako bismo identificirali specifične segmente kupaca i kreirali personalizirane kampanje za svaku identificiranu skupinu. Osim toga, naučili smo vrijednost kontinuiranog praćenja i analiziranja metrika kampanji kako bismo izmjerili učinkovitost naših strategija i napravili prilagodbe na temelju podataka za bolje rezultate.</p>   |
| <b>Poduzeće 3</b> | <p>Kroz naše prošle marketinške kampanje naučili smo važnost izgradnje čvrstih odnosa i njegovanja povjerenja klijenata. Iako naš fokus nije prvenstveno bio na digitalnom marketingu, otkrili smo da pružanje iznimne korisničke usluge i isporuka visokokvalitetnih usluga obrade kamena ima ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju klijenata. Povratne informacije i izjave koje smo primili istaknule su važnost naše stručnosti, umijeća i pažnje posvećene detaljima. Ovi su uvidi utjecali na naš trenutni marketinški plan da stavimo jači naglasak na predstavljanje naše stručnosti i iskorištavanje usmenih preporuka. Aktivno surađujemo sa zadovoljnim klijentima kako bismo prikupili izjave i sudjelovali u industrijskim forumima i imenicima kako bismo poboljšali svoju vidljivost i vjerodostojnost unutar zajednice obrađivača kamena.</p> |
| <b>Poduzeće 4</b> | <p>Oslanjajući se isključivo na tradicionalne metode oglašavanja, naučili smo vrijedne lekcije o snazi lokaliziranog marketinga i angažmana unutar zajednice. Kroz te inicijative stekli smo uvid u važnost uspostavljanja snažne lokalne prisutnosti i izgradnje osobnih veza s potencijalnim kupcima. Naš trenutni marketinški plan nastavlja davati prednost tradicionalnom oglašavanju dok istražuje inovativne načine povezivanja s našom ciljanom publikom putem suradnje s lokalnim organizacijama i iskorištavanja lokalnih utjecajnih osoba za širenje vijesti o našim uslugama.</p>   |
| <b>Poduzeće 5</b> | <p>Imali smo poteškoća s pronalaženjem novih kupaca, no uočili smo da su korištenje industrijskih veza i sudjelovanje na sajmovima dale pozitivne rezultate. Izlaganjem naših proizvoda na sajmovima, uspjeli smo izravno stupiti u kontakt s potencijalnim kupcima i uspostaviti vrijedne odnose. Iako</p>   |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | se pretežno oslanjamo na tradicionalne marketinške kanale, u svoju smo strategiju uključili i digitalni marketing. Naša web stranica služi kao sveobuhvatna platforma za klijente da pregledaju našu ponudu, a koristimo se marketinškim kampanjama putem e-pošte kako bismo ostali u kontaktu s našom postojećom bazom kupaca.   |
| <b>Poduzeće 6</b> | Na temelju naših prošlih marketinških kampanja, naučili smo važnost prihvaćanja višekanalnog pristupa koji kombinira tradicionalne i digitalne marketinške strategije. Međutim, naša iskustva s digitalnim marketingom, uključujući plaćeno oglašavanje i kampanje putem e-pošte, pružila su uvid u snagu dopiranja do kupaca koji se nalaze u digitalnom okruženju, do kojih inače ne bi mogli doprijeti putem tradicionalnog oglašavanja. Ove lekcije utjecale su na naš trenutni marketinški plan, koji integrira tradicionalne i digitalne elemente za učinkovitu interakciju s našim ciljnim tržištem. |

Izvor: izrada autora

Analiza ponuđenih odgovora promatranih poduzeća otkriva ključne lekcije naučenih iz prošlih marketinških kampanja. Poduzeće 2 naučilo je važnost prilagodbe digitalnim marketinškim kanalima i slanja personaliziranih poruka na različitim platformama radi prilagodbe različitim segmentima kupaca. Poduzeće 3, iako nije prvenstveno usmjereno na digitalni marketing, naglašava važnost iznimne korisničke usluge i iskorištavanja usmenih preporuka te konekcija unutar industrije. Poduzeće 4 prepoznalo je moć lokaliziranog marketinga i angažmana unutar zajednice. Poduzeće 5 naučilo je vrijednost industrijskih veza i sajмова u pronalaženju novih kupaca. Poduzeće 6 steklo je uvid u učinkovitost višekanalnog pristupa koji kombinira tradicionalne i digitalne marketinške strategije. Ove su lekcije utjecale na njihove trenutne marketinške planove, omogućujući im da bolje stupe u kontakt s ciljnom publikom i postignu bolje i konzistentne rezultate.

**Tablica 15. Odgovori ispitanika o budućim planovima ili ciljevima marketinških aktivnosti**

| <b>Koji su vaši budući planovi ili ciljevi za vaše marketinške aktivnosti?</b> |   |
|--|---|
| <b>Poduzeće 1</b>  | Naši budući planovi uključuju daljnje istraživanje i implementaciju strategija digitalnog marketinga kao što su kontinuirana optimizacija web stranice na temelju naše ponude u kojoj često dodajemo nove proizvode i druge novine, isprobavanje novih e-mail kampanji i korištenje plaćenog oglašavanja preko društvenih medija. Cilj nam je poboljšati našu digitalnu prisutnost i stvoriti nove potencijalne klijente putem digitalnih kanala. |
| <b>Poduzeće 2</b>  | U nastavku planiramo nastaviti koristiti sveobuhvatan marketinški pristup koji kombinira tradicionalno oglašavanje, prisutnost na društvenim medijima i plaćeno oglašavanje na platformama društvenih medija. Naš cilj je dodatno poboljšati naše ciljne oglasne kampanje, optimizirati naš online sadržaj i ojačati ugled našeg poduzeća na tržištu.   |
| <b>Poduzeće 3</b>  | Naš će budući fokus biti na poboljšanju naše digitalne vidljivosti putem poboljšanja web stranice i iskorištavanja novih internetskih platformi. Cilj nam je proširiti svoj doseg u industriji obrade kamena i prikazati se kao pouzdan i ugledan lider industrije.   |
| <b>Poduzeće 4</b>  | Plan nam je nastaviti s postojećim marketinškim pristupom, prvenstveno oslanjajući se na tradicionalne metode oglašavanja. Održat ćemo svoje snažne veze s industrijom, uključiti se u inicijative lokalne zajednice i dodatno poboljšati prepoznatljivost našeg brenda i lojalnost kupaca kroz izuzetnu korisničku uslugu.   |
| <b>Poduzeće 5</b>  | Naši budući ciljevi uključuju istraživanje dodatnih partnerstava kako bismo proširili bazu klijenata. Nastavit ćemo sudjelovati na sajmovima, istovremeno ulažući u ciljanije marketinške kampanje putem e-maila i digitalnih oglasa kako bismo povećali svoju online vidljivost i stvorili potencijalne kupce.   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <p><b>Poduzeće 6</b></p> | <p>Namjeravamo se usredotočiti na usavršavanje naših marketinških strategija pomnim praćenjem tržišnih trendova, potreba kupaca i aktivnosti konkurencije. Naš je plan poboljšati našu online prisutnost putem većeg angažmana na društvenim mrežama i ciljanog plaćenog oglašavanja na platformama društvenih medija. Izgradnja čvrstih odnosa s dobavljačima, kupcima i industrijskim partnerima ostat će naš ključni cilj.</p> |
|--------------------------|---|

Izvor: izrada autora

Na temelju analiziranih odgovora promatranih poduzeća vidljivo je da svako poduzeće ima specifične buduće planove i ciljeve za svoje marketinške aktivnosti. Poduzeće 1 ima za cilj poboljšati svoju digitalnu prisutnost kontinuiranom optimizacijom web stranica, testiranjem novih e-mail kampanja i korištenjem plaćenog oglašavanja na društvenim mrežama. Njihov fokus je na stvaranju novih potencijalnih klijenata i poboljšanju njihove online vidljivosti. Poduzeće 2 planira nastaviti koristiti sveobuhvatan marketinški pristup koji uključuje tradicionalno oglašavanje, prisutnost na društvenim mrežama i plaćeno oglašavanje. Njihov cilj je poboljšati svoje ciljane reklamne kampanje, optimizirati online sadržaj i ojačati svoj ugled na tržištu. Budući fokus poduzeća 3 je na poboljšanju digitalne vidljivosti unapređenjem njihove web stranice i iskorištavanjem novih online platformi. Cilj im je proširiti svoj doseg u industriji obrade kamena i etablirati se kao pouzdan i ugledan lider.

Poduzeće 4 ima za cilj zadržati svoje jake veze unutar industrije i usredotočiti se na tradicionalne metode oglašavanja kako bi se poboljšala prepoznatljivost brenda i lojalnost kupaca. Poduzeće 5 planira ojačati svoje industrijske veze, istražiti partnerstva i koristiti kombinaciju sajmovi i ciljanih marketinških kampanja putem e-pošte i digitalnog oglašavanja. Poduzeće 6 namjerava poboljšati svoju prisutnost na internetu putem optimizacije web stranica, marketinga e-poštom i ciljanog plaćenog oglašavanja na platformama društvenih medija, dok također naglašava izgradnju snažnih odnosa s dionicima. Ovi planovi ističu različite pristupe i strategije koje svako poduzeće namjerava primijeniti kako bi postiglo svoje marketinške ciljeve.



## 6. RASPRAVA

Empirijsko istraživanje temeljeno na dubinskim intervjuima provedenim s tri mala i tri srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj daje uvide u ulogu i važnost marketinških planova za promatrana poduzeća. Međutim, važno je napomenuti ograničenja provedenog empirijskog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja. Veličina uzorka provedenog empirijskog istraživanja bila je relativno mala, sadržavala je samo 3 mala poduzeća i 3 srednja poduzeća. Takav ograničeni uzorak se ne smatra kao reprezentativan uzorak za cjelokupnu populaciju malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj što utječe na mogućnost generaliziranja zaključaka. Kako bi se riješilo ovo ograničenje, buduća istraživanja trebala bi uključiti veći i raznolikiji uzorak koji bi obuhvaćao poduzeća iz što većeg broja različitih industrija i regija u Republici Hrvatskoj. Navedeno bi povećalo reprezentativnost zaključka i omogućilo šire razumijevanje uloge i važnosti marketinških planova s obzirom na različite industrije i veličine poduzeća.

Empirijsko istraživanje je provedeno unutar određenog vremenskog okvira koji ne obuhvaća dinamičku prirodu marketinških planova i razvojnih izazova s kojima se promatrana poduzeća suočavaju tijekom duljeg razdoblja. Kako bi se riješilo ovo ograničenje, buduća bi istraživanja mogla koristiti studije koje prate poduzeća tijekom duljeg vremenskog okvira. Samim time bi se istraživačima omogućilo da promatraju dugoročni učinak i učinkovitost marketinških planova što bi omogućilo sveobuhvatniju analizu uloge i važnosti marketinških planova u rastu i uspjehu malih i srednjih poduzeća.

Važno je uzeti u obzir subjektivnu prirodu dubinskih intervjuja i mogućnost pristranosti u dobivenim odgovorima. Mišljenja i perspektive koje dijele sudionici intervjuja mogu biti pod utjecajem njihovih osobnih iskustava i pristranosti što može utjecati na pouzdanost i valjanost rezultata istraživanja. Kako bi se ublažilo ovo ograničenje, buduća istraživanja bi trebala uključiti pristup mješovitih metoda istraživanja, kombinirajući kvalitativne intervjuje s kvantitativnim anketama te analizom podataka što bi omogućilo sveobuhvatnije razumijevanje uloge i važnosti marketinških planova kombiniranjem različitih izvora podataka i perspektiva. Rješavanjem navedenih ograničenja i praćenjem preporučenih smjernica za buduća istraživanja može se postići snažnije i sveobuhvatnije razumijevanje važnosti i uloge marketinških planova za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## 7. ZAKLJUČAK

Marketing je ključna funkcija poduzeća koja uključuje skup aktivnosti usmjerenih na razumijevanje potreba i želja kupaca te stvaranje i isporuku proizvoda i usluga koji zadovoljavaju te potrebe. Ne radi se samo o promicanju proizvoda i usluga, već i o izgradnji dugoročnih odnosa između poduzeća i kupaca od kojih obje strane imaju koristi. S porastom društvenih medija i interneta, poduzeća se moraju prilagoditi promjeni ponašanja potrošača i pronaći nove načine interakcije sa svojim kupcima kako bi ostale konkurentne na današnjem tržištu. Marketing plan predstavlja ključan strateški dokument koji omogućuje poduzećima da na sažetan način navedu sve marketinške aktivnosti i ciljeve.

Cilj empirijskog istraživanja ovog diplomskog rada bio je istražiti ulogu i važnost marketinških planova za mala i srednja poduzeća. Kroz dubinske intervju s tri mala i tri srednja poduzeća dobiveni su značajni uvidi o njihovim perspektivama marketinškog planiranja i važnosti marketing plana za njihovo poslovanje. Provedeno empirijsko istraživanje potvrdilo je da su marketinški planovi od velike važnosti u vođenju marketinških aktivnosti i cjelokupnog poslovanja malih i srednjih poduzeća. Zanimljivo je da među ispitanim poduzećima, tri poduzeća nisu imala formalno uspostavljen marketinški odjel. Međutim, to ih nije spriječilo da prepoznaju važnost postojanja marketinškog plana. Svim ispitanim poduzećima je dobro strukturirani marketinški plan pružio strateški putokaz i pomogao uskladiti njihove marketinške napore s njihovim poslovnim ciljevima. To im je omogućilo da usmjere svoje marketinške aktivnosti, učinkovito raspodijele resurse i donesu informirane odluke.

Odgovori analiziranih poduzeća nalažu da se određena poduzeća ne oslanjaju na digitalne marketinške strategije. Odnosno određena poduzeća se više služe tradicionalnim marketinškim metodama, poput industrijskih veza i preporuka kako bi uspostavile odnose i proširile svoje mreže kontakta. To sugerira da unatoč porastu upotrebe digitalnog marketinga, tradicionalni marketinški pristupi još uvijek imaju veliku vrijednost i da ih mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj često koriste. Bilo da se oslanjaju na digitalne ili tradicionalne marketinške metode, dobro definiran marketinški plan omogućio je tim malim i srednjim poduzećima da se snađu u konkurentskom okruženju, identificiraju ciljna tržišta i iskoriste svoje jedinstvene snage za uspostavljanje veza i poticanje rasta poslovanja. Iskustva anketiranih poduzeća pokazuju da kombinacija digitalnog i tradicionalnog marketinškog pristupa pojačava važnost fleksibilne i prilagođene marketinške strategije koja je usklađena s jedinstvenim potrebama i resursima malih i srednjih poduzeća.

## LITERATURA

1. Beattie, A. (2022). 7 Popular Marketing Techniques for Small Businesses. Investopedia. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/small-business-marketing-techniques.asp>
2. Belavić, M., Vojak, N. i Radović, T. (2012). Marketinško planiranje subjekata srednjeg poduzetništva u Karlovačkoj županiji. Zbornik Veleučilišta u Karlovcu. 2(1), pp.187-194.
3. Butigan, R. and Mahnić, I. (2011). Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima. *Market-Tržište*, 23(1), pp.89-104. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/110474>
4. Campomar, C. i Ikeda, A. (2006). Planiranje i izrada planova: od koncepata do novog modela. Sao Paulo. Saraiva.
5. Cobra, M. (2010). Upravljanje marketingom. Sao Paulo, Atlas.
6. Cobra, M. (2000). Marketing financijskih usluga. Sao Paulo, Marcos Cobra Editora Ltda.
7. Čorak, D. and Šnajder, I. (2016). Marketing strategies and their application in small and medium enterprises emphasizing the modern methods. *International Journal Vallis Aurea*, 2(1), pp.51-60. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/248589>
8. Hrvatska gospodarska komora (2013). Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf>
9. Jones, R. and Rowley, J., 2011. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International small business journal*, 29(1), pp.25-
10. Kotler, P., Keller, L. (2012). Upravljanje marketingom. Sao Paulo, Atlas.
11. Kotler, P., Keller, L. (2006). Upravljanje marketingom, 12.
12. Računovodstvo Revizija i Financije (2017). Mjesečnik za poslovnu praksu, Zagreb.
13. Renko, N., Brečić, R. (2016). Marketing malih i srednjih poduzeća, Zagreb, Školska knjiga.
14. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
15. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2014). E-Marketing, 3. izmijenjeno i prošireno izdanje, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

16. Roesch, S.M.A., Becker, G.V. i De Mello, M.I. (1996). Projekti stažiranja poslovne administracije. Vodič za istraživanje, projekte, stažiranje i rad na završetku tečaja. Sao Paulo. Atlas.
17. Santos, L., Alves, R. i Nunes, K. (2007). Formiranje strategije u mikro i malim poduzećima: studija na srednjem zapadu Minas Gerais. *Business Administration Magazine*, 47, str. 59. Dostupno na: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902007000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100006).
18. Solé, M. (2013). Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(1), pp.23-38.
19. Štimac, H. (2017). Marketinško planiranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, materijali sa predavanja, Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/nastavnimaterijali/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Pojmovno određenje marketinškog miksa (4P) .....6

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Kriteriji definiranja malog i srednjeg poduzetništva.....  | 3  |
| Tablica 2. Proces kreiranja internet marketing plana malih i srednjih poduzeća.....   | 14 |
| Tablica 3. Osnovni podaci promatranih poduzeća.....   | 17 |
| Tablica 4. Odgovori ispitanika o vlastitom marketing planu i budućim ciljevima.....   | 18 |
| Tablica 5. Odgovori ispitanika o ključnim koracima i načinu formiranja marketing plana...20   |    |
| Tablica 6. Odgovori ispitanika o korištenim marketinškim strategijama i kanalima u promociji vlastitih proizvoda ili usluga.....                | 22 |
| Tablica 7. Odgovori ispitanika o načinu identificiranja ključnih segmenata kupaca unutar marketing plana.....                                   | 24 |
| Tablica 8. Odgovori ispitanika o izazovima i pretekama u provedbi marketing plana.....  | 25 |
| Tablica 9. Odgovori ispitanika o izazovima i pretekama u provedbi marketing plana.....  | 28 |
| Tablica 10. Odgovori ispitanika o korištenju digitalnog marketinga u sklopu marketing plana.....  | 30 |
| Tablica 11. Odgovori ispitanika o iskorištavanju povratnih informacija i uvida kupaca radi poboljšanja marketinške strategije.....              | 32 |
| Tablica 12. Odgovori ispitanika o uključivanju tima ili zaposlenika u provedbi marketinških strategija.....                                     | 33 |
| Tablica 13. Odgovori ispitanika o surađivanju s vanjskim partnerima ili agencijama radi poboljšanja marketinških rezultata.....                 | 35 |
| Tablica 14. Odgovori ispitanika o naučenim lekcijama iz prošlih marketinških kampanji ili inicijativa koje su utjecale na marketinški plan..... | 36 |

|  |    |
|--|----|
| Tablica 15. Odgovori ispitanika o budućim planovima ili ciljevima marketinških aktivnosti..... | 39 |
|--|----|

## **PRILOZI**

### **ANKETNI UPITNIK - VAŽNOST MARKETING PLANA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA**

#### **1. Iz koje županije dolazite?**

- Bjelovarsko-bilogorska županija
- Brodsko-posavska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija
- Istarska županija
- Karlovačka županija
- Koprivničko-križevačka županija
- Krapinsko-zagorska županija
- Ličko-senjska županija
- Međimurska županija
- Osječko-baranjska županija
- Požeško-slavonska županija
- Primorsko-goranska županija
- Sisačko-moslavačka županija
- Splitsko-dalmatinska županija
- Šibensko-kninska županija
- Varaždinska županija
- Virovitičko-podravska županija
- Vukovarsko-srijemska županija
- Zadarska županija
- Zagrebačka županija
- Grad Zagreb

#### **2. Spol:**

- a) Muško



b) Žensko

**3. Dob:**

- a) 18-25
- b) 26-33
- c) 34-41
- d) 42-49
- e) 50 i više

**4. Razina obrazovanja:**

- a) Osnovna škola
- b) SSS (srednja stručna sprema)
- c) VŠS (viša stručna sprema) i preddiplomski studij
- d) VSS (visoka stručna sprema) i diplomski studij
- e) Doktorat i viša sprema od diplomskog studija

**5. Koja je primarna djelatnost poduzeća? \_\_\_\_\_**

**6. Koliki je ukupni broj zaposlenih u poduzeću?**

- a) 1-9 zaposlenih
- b) 10-49 zaposlenih
- c) 50-249 zaposlenih

**7. Možete li ukratko opisati svoj trenutni marketinški plan i njegove ciljeve?**

**8. Na koji način ste razvili marketinški plan? Koji su ključni koraci uključeni u formiranje marketinškog plana poduzeća?**

**9. Koje specifične marketinške strategije koristite za promicanje svojih proizvoda/usluga?**

- 10. Na koji način identificirate i ciljate ključne segmente kupaca u vašem marketinškom planu?**
- 11. Jeste li se suočili s izazovima ili preprekama u provedbi svog marketinškog plana? Ako jeste, kako ste ih prevladali?**
- 12. Imate li strogo određen proračun dodijeljen posebno za marketinške aktivnosti? Kako određujete raspodjelu resursa unutar svog marketinškog plana?**
- 13. Koristite li digitalni marketing u sklopu cjelokupnog marketinškog plana? Opišite koliko se oslanjate na alate digitalnog marketinga u sklopu provedbe marketinškog plana.**
- 14. Kako iskorištavate povratne informacije i uvide kupaca da poboljšate svoje marketinške strategije?**
- 15. Kako uključujete svoj tim ili zaposlenike u provedbi svojih marketinških strategija?**
- 16. Kakvu ulogu imaju povratne informacije i uvidi kupaca u oblikovanju vaših marketinških strategija i donošenju odluka?**
- 17. Suradujete li s vanjskim partnerima ili agencijama kako biste poboljšali marketinške rezultate? Ako suradujete, kako upravljate tim odnosima?**
- 18. Koje ste lekcije naučili iz prošlih marketinških kampanja ili inicijativa koje su utjecale na vaš trenutni marketinški plan?**
- 19. Koji su vaši budući planovi ili ciljevi za vaše marketinške aktivnosti?**