

# Marketing - strategija na primjeru marke proizvoda Garnier

---

Jukić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:540840>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij (*Marketing*)

Ivana Jukić

**„MARKETING – STRATEGIJA NA PRIMJERU MARKE  
PROIZVODA GARNIER“**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij (smjer Marketing)

Ivana Jukić

**„MARKETING – STRATEGIJA NA PRIMJERU MARKE  
PROIZVODA GARNIER“**

Diplomski rad

**Kolegij: Marketing – strategije**

JMBAG: 0010225973

e-mail: [ivanaj1310@gmail.com](mailto:ivanaj1310@gmail.com)

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Ham

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study (Marketing)

Ivana Jukić

**„MARKETING STRATEGY ON EXAMPLE OF BRAND  
GARNIER“**


Graduate paper

Osijek, 2024.

Akademski čestitost

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  
(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 suglasan/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 autor/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: *IVANA JUKIĆ*

JMBAG: *0010225973*

OIB: *95790422220*

e-mail za kontakt: *ivanajukic@gmail.com*

Naziv studija: *DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ, SMJER MARKETING*

Naslov rada: *„Marketing-strategija na primjeru marke proizvoda Garnier“*

Mentor/mentorica rada: *Prof. dr. sc. Marija Ham*

U Osijeku, \_\_\_\_\_ godine

Potpis

*Ivana Jukić*

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad analizira sve sastavnice marketing – strategija koje su potrebne za uspješno poslovanje jednog poduzeća.

U teorijskom dijelu rada definirat će se marketinške strategije te će se pobliže objasniti temeljne sastavnice marketing – strategija, analizirat će se vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća. Također, detaljno će biti objašnjene vrste marketing strategija kao i značenje i utjecaj održive marketing strategije koja je iznimno važna za poslovanje u sadašnjem vremenu.

Praktičnim dijelom prikazat će se korištenje različitih marketing – strategija u poslovanju Garniera. Detaljno će se analizirati upitnik i dobiveni rezultati.

Analizom rezultata dobivenih upitnikom moći će se pobliže saznati preferencije potrošača, njihove dobne skupine, učestalost korištenja proizvoda, ali i upoznatost s održivom marketinškom strategijom.

Na kraju rada analizirat će se marketing – strategije marke proizvoda Garnier, točnije analizirat će se tržište kao i konkurencija koju ova marka ima. Na temelju ove analize ponudit će se rješenja koja mogu poboljšati i unaprijediti marketing – strategije ove marke proizvoda.

**Ključne riječi:** marketing – strategija, vanjsko i unutarnje okruženje, analiza tržišta, analiza konkurencije

## **ABSTRACT**

This graduation thesis analyzes all the components of marketing strategies that are necessary for the successful business of a company.

In the theoretical part of the work, marketing strategies will be defined and the fundamental components of marketing strategy will be explained in more detail, the external and internal environment of the company will be analyzed. Also, the types of marketing strategies will be explained in detail, as well as the meaning and impact of a sustainable marketing strategy, which is extremely important for business today.

The practical part will show the use of different marketing strategies in the business of Garnier. The questionnaire and the obtained results will be analyzed in detail.

By analyzing the results of the questionnaire, it will be possible to learn more about consumer preferences, their age groups, the frequency of product use, as well as familiarity with a sustainable marketing strategy.

At the end of the work, the marketing strategy of the product brand Garnier will be analyzed, more precisely, the market will be analyzed as well as the competition that this brand has. Based on this analysis, solutions will be offered that can improve and advance the marketing strategy of this product brand.

**Keywords:** marketing strategy, external and internal environment, market analysis, competition analysis

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	3
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
2.3. Cilj istraživanja.....	3
3. Općenito o marketingu.....	4
3.1. Marketinški miks .....	6
3.1.1. Proizvod .....	6
3.1.2. Cijena .....	7
3.1.3. Distribucija.....	8
3.1.4. Promocija .....	9
4. Definiranje marketing – strategije.....	12
4.2. Pojmovno određenje marketing – strategije .....	12
4.2.1. Koraci u kreiranju marketing – strategije .....	14
4.3. Strateški marketinški plan .....	15
4.3.1. Analiza unutarnjih čimbenika .....	17
4.3.2. Analiza vanjskih čimbenika .....	22
5. Analiza marketing – strategija marke proizvoda „Garnier“ .....	25
5.1. O marki proizvoda „Garnier“ .....	25
5.1.1. Misija .....	25
5.1.2. Logo i značenje logotipa .....	26
5.2. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika marke proizvoda „Garnier“ .....	27
5.2.1. SWOT analiza .....	27
5.2.2. BCG matrica .....	28
5.2.3. PEST analiza .....	29
5.2.4. Analiza konkurencije .....	31



6. Empirijsko istraživanje na primjeru marke proizvoda „Garnier“ .....	33
6.1. Rezultati istraživanja .....	33
7. Rasprava .....	41
8. Zaključak .....	43
Literatura .....	45
Popis slika .....	47
Popis tablica .....	48
Popis grafikona.....	49

## 1. Uvod

Marketing je jedno od ključnih područja poslovanja koje ima za cilj stvaranje vrijednosti za potrošače i ostvarenje poslovnih ciljeva poduzeća. U današnjem globalnom tržištu, uspješne marketing – strategije igraju ključnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti i uspješnosti brendova. Marketing – strategija usklađuje ciljeve poduzeća s elementima marketing miksa kao što su proizvod, cijena, promocija i distribucija, s ciljnim tržišnim segmentima, odnosno potencijalnim kupcima i drugim važnim dionicima te s raspoloživim resursima poduzeća. Kvalitetno planiranje i implementiranje marketing – strategije općenito ima veliki značaj za poduzeća, no taj je značaj još i veći u uvjetima velike i jake konkurencije te kada se radi o specifičnim proizvodima i uslugama. Jedno od takvih područja je i tržište kozmetičkih proizvoda u kojem postoji velika i jaka konkurencija, a promjene i inovacije događaju se velikom brzinom. Stoga je tema ovog diplomskog rada usmjerena na analizu marketing – strategija na primjeru jedne od najpoznatijih marki kozmetičkih proizvoda – Garnier. Analiza marketing – strategije navedenog poduzeća korisna je iz razloga što je riječ o jednom od vodećih brendova na tržištu kozmetičkih proizvoda, posebno kada se radi o njezi kože i kose, s dugogodišnjim prisustvom na globalnom tržištu.

Sadržaj diplomskog rada obuhvaća detaljnu metodologiju rada, definiranje marketinga kao jedne od grane ekonomije, definiranje marketing – strategije, empirijsko istraživanje o korištenju marke proizvoda Garnier te analizu marketing strategije ove marke.

U drugom dijelu rada, metodologija istraživanja će biti detaljno opisana, uključujući predmet istraživanja, metode istraživanja te ciljeve istraživanja.

Treći dio rada posvetit će se definiranju marketing strategije, odnosno pojmovnom određenju marketing strategije, temeljnim sastavnicama marketing strategije te analizi vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Također, istražiti će se različite vrste marketing strategija, kao što su strategija segmentacije, Porterove strategije te strategije marketing miksa.

Empirijsko istraživanje o korištenju marke proizvoda Garnier bit će fokus četvrtog dijela rada. Opisat će se vremensko, predmetno i prostorno određenje istraživanja, ciljevi istraživanja te metoda prikupljanja podataka putem upitnika. Analiza rezultata istraživanja pružit će uvid u percepciju potrošača o marki proizvoda Garnier.

U petom dijelu rada provest će se detaljna analiza marketing strategije marke proizvoda Garnier. Bit će predstavljena marka Garnier, analiza tržišta kroz PEST analizu (političko-

pravno okruženje, ekonomsko okruženje, socijalno okruženje i tehnološko okruženje), analiza konkurencije te SWOT analiza (snage, slabosti, prilike, prijetnje) branda Garnier.

Na kraju, u zaključku će se sažeti glavni nalazi istraživanja i analize, istaknuti ključni aspekti marketing strategija marke proizvoda Garnier te dati preporuke za daljnje unapređenje marketinških aktivnosti.

## **2. Metodologija rada**

Glavna svrha ovog diplomskog rada je utvrditi utjecaj marketing – strategija na poslovanje poduzeća te objasniti njihovo djelovanje kroz praktični primjer. Također, jedna od glavnih zadaća diplomskog rada je ponuditi rješenja za unaprjeđenje poslovanja izabranog poduzeća, točnije marke proizvoda Garnier.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su već spomenute marketing – strategije odnosno odabir odgovarajuće marketing – strategije koja će pomoći poduzeću u utvrđivanju konkurencije, vanjskih i unutarnjih čimbenika na tržištu, ali i prilika i prijetnji koje se nalaze u poslovnom okruženju.

### **2.2. Metode istraživanja**

U diplomskom radu korištene su sljedeće metode istraživanja: deskriptivna metoda, metoda analiziranja podataka, metoda kompilacije, deduktivna metoda.

### **2.3. Cilj istraživanja**

Cilj ovog diplomskog rada je pružiti uvid u primjenu marketing strategija na primjeru marke proizvoda Garnier te ukazati na važnost marketinških strategija u postizanju uspješnosti i konkurentske prednosti na tržištu.

### 3. Općenito o marketingu

Promatrajući današnje okruženje možemo reći da je marketing svuda oko nas. Na svakom koraku možemo uočiti različite marketinške sadržaje kojih ponekad nismo ni svjesni. Utjecaj marketinga na naše ponašanje puno je veći nego što mi to mislimo. Danas postoji nebrojeno puno definicija marketinga, svaki od autora je marketing objasnio onako kako ga on shvaća i tumači.

Gutić i Broz (2011) navode kako se marketing može definirati na različite načine i promatrati kroz različite aspekte. Može se promatrati kao fenomen trgovine; kao način mišljenja, kao koordinirajuća i integrirajuća funkcija u formuliranju poslovne politike, kao smisao svrhe poslovanja; kao proces razmjenjivanja ili transfera vlasništva proizvoda, kao proces koncentracije, ujednačavanja i disperzije, kao kreiranje korisnosti vremena, mjesta i posredovanja; kao proces prilagođavanja ponude i potražnje i na još mnogo drugih načina.

Milas (2007) ističe četiri temeljna preduvjeta koja trebaju biti ispunjenja kako bi se uopće moglo govoriti o marketingu:

1. dvije ili više strana (pojedinaca ili organizacija) s nezadovoljenim potrebama
2. želja i sposobnost da se potrebe zadovolje
3. komunikacijski kanal
4. postojanje nečega za razmjenu

Možemo reći kako svi od navedenih preduvjeta trebaju biti zadovoljeni kako bi se moglo govoriti o marketingu. Marketing obuhvaća različite aktivnosti koje su i rezultat ispunjenja prethodno navedenih preduvjeta marketinga. Gutić i Broz (2011) navode kako se aktivnosti marketinga provode radi identifikacije i stimulacije potražnje za proizvode i usluge poduzeća, prilagođavanja toj potražnji proizvođači proizvode i usluge na najučinkovitiji način te stvaranja profita i realizacije ostalih ciljeva poduzeća koji se odnose na identifikaciju, stimulaciju i zadovoljenje potražnje.

Poduzimanje navedenih aktivnosti nema smisla ukoliko ne postoje potencijalni proizvođači i potencijalni kupci. Zbog toga su u definicijama marketinga često prisutni proizvod (usluga) i kupac kao osnovni pojam. Paliaga i Oliva (2017) navode još neke od pojmova karakterističnih za definicije marketinga, a to su potrebe, želje, potražnja, zadovoljenje potreba potrošača uz ostvarivanje ciljeva ponuđača, razmjena i transakcije te tržište.

Međutim, marketing obuhvaća i puno više toga, što će biti prikazano u kasnijem dijelu rada. „Predmet“ marketinga također može biti različit. Gutić i Broz (2011) objasnili su na što se sve marketing može odnositi:

- DOBRA – čine rezultat materijalne proizvodnje. To mogu biti proizvodi bijele tehnike, automobili, proizvodi za svakodnevnu upotrebu i slično. Kupci za ovakva dobra mogu saznati putem klasičnih prodajnih kanala, ali i putem internetske trgovine odnosno online trgovine.
- USLUGE – porastom gospodarstva porasla je i potražnja za uslugama. Omjer usluga i proizvoda u gospodarstvu Amerike iznosi 70:30. Brojne su usluge koje se mogu pružiti kupcima: usluge prijevoza, zdravstva, školstva i slično.
- DOGAĐAJI – pojam koji je vrlo zanimljiv marketing stručnjacima te ih nastoje na što bolji način promovirati. To mogu biti izložbe, koncerti, priredbe umjetnika i slično. Sportski događaji se sve više promoviraju na globalnoj razini te su postali zasebna cjelina u marketingu.
- ISKUSTVA – marketing predstavlja stalnu kupnju i prodaju. Jedan od izvrsnih primjera iskustva kao jednog od čimbenika marketinga, je i *Walt Disney*.
- OSOBE – brojne poznate osobe danas promoviraju sebe i svoje brandove putem društvenih mreža. Mnogi od njih angažiraju stručnjake za odnose s javnošću kako bi se na što bolji način promovirali. Primjer dobrog marketinga i stvaranja osobnog branda su: Oprah Winfrey, Madonna, Rolling Stones i sl.
- MJESTA – brojni turistički gradovi nastoje napraviti što bolje marketinške kampanje kako bi privukli što veći broj turista, ali i investitora. Stručnjaci iz područja marketinga priključuju se timovima za razvoj gospodarstva, prodaju nekretnina ili stvaranje gradskih sadržaja.
- IMOVINA – marketing je u trgovanju nekretninama neizostavan pojam. Sve veći broj stručnjaka za prodaju nekretnina uviđa da im je marketing neophodan u ostvarivanju što boljih rezultata poslovanja.
- ORGANIZACIJE – organizacije ulažu ogromne napore u marketing kako bi se što bolje predstavile potencijalnim klijentima i zauzele određenu poziciju na tržištu. Imidž je nešto što razlikuje jednu organizaciju od druge, a za dobar imidž ključan je dobar marketing.
- INFORMACIJE – predstavljaju ono što je potrebno svakom čovjeku današnjice kako bi mogao uspješno živjeti, ali i poslovati.

- IDEJE – ideje su srž marketinga i poslovanja svakog poduzeća. Bez dobre ideje nema dobrog proizvoda, a bez dobrog proizvoda nema dobrog marketinga.

Iz prethodnoga proizlazi kako se marketing praktički može odnositi na „bilo što“. No, pri tome na umu treba imati kako, da bi se moglo govoriti o marketingu, trebaju biti zadovoljeni spomenuti preduvjeti. Ono na što se marketing odnosi također treba posjedovati i elemente marketinškog miksa.

### 3.1. Marketinški miks

Marketinški miks ili marketinški splet podrazumijeva četiri sastavnice (4P – *product, price, promotion, placement*), a to su: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Marketinški stručnjaci moraju odrediti koji proizvod žele plasirati na tržište, po kojoj cijeni, kojim kanalima distribucije će taj proizvod biti distribuiran i u konačnici koje promocijske aktivnosti će se koristiti kako bi se izabrani proizvod promovirao potencijalnim kupcima.

Kotler (2006) smatra da je uz osnovna 4P potrebno dodati još dvije sastavnice; politiku i javno mnijenje. Politika ima velik utjecaj na prodajne aktivnosti. Zakoni uvelike utječu na prodaju, osobito oni zakoni koji ograničavaju prodaju određenih proizvoda. Kada je riječ o javnom mnijenju može se zaključiti da javnost također ima velik utjecaj na prodaju. Stavovi potrošača se kontinuirano mijenjaju i kao takvi mogu utjecati na interes za proizvodom ili uslugom.

Kotler (2006) ističe kako osnovni elementi 4P-a posjeduju različite attribute i sastavnice:

- PROIZVOD: raznolikost, kvalitetu, dizajn, dostupnost, ime, veličinu, jamstvo;
- CIJENA: popuste, naknade, rokove plaćanja, uvjete kreditiranja;
- PROMOCIJA: unaprjeđivanje prodaje, oglašavanje, odnose s javnošću, izravni marketing;
- DISTRIBUCIJA obuhvaća: kanale, pokrivenost, lokaciju, zalihe, prijevoz.

Navedeno znači kako je svaku od sastavnica marketinškog miksa moguće promatrati kroz različite dimenzije i aspekte. No, svejedno je moguće istaknuti neke od zajedničkih karakteristika svakog od elemenata marketinškog miksa.

#### 3.1.1. Proizvod

Previšić et. al. (2004) navode kako je proizvod kritični element marketinškog miksa. Lošem i nekvalitetnom proizvodu u rijetkom će slučaju pomoći uspješna promocija i distribucija, kao i niska cijena. Upravo suprotno, izvrstan proizvod postići će uspjeh uz puno manje ulaganja u ostale sastavnice marketinškog miksa.

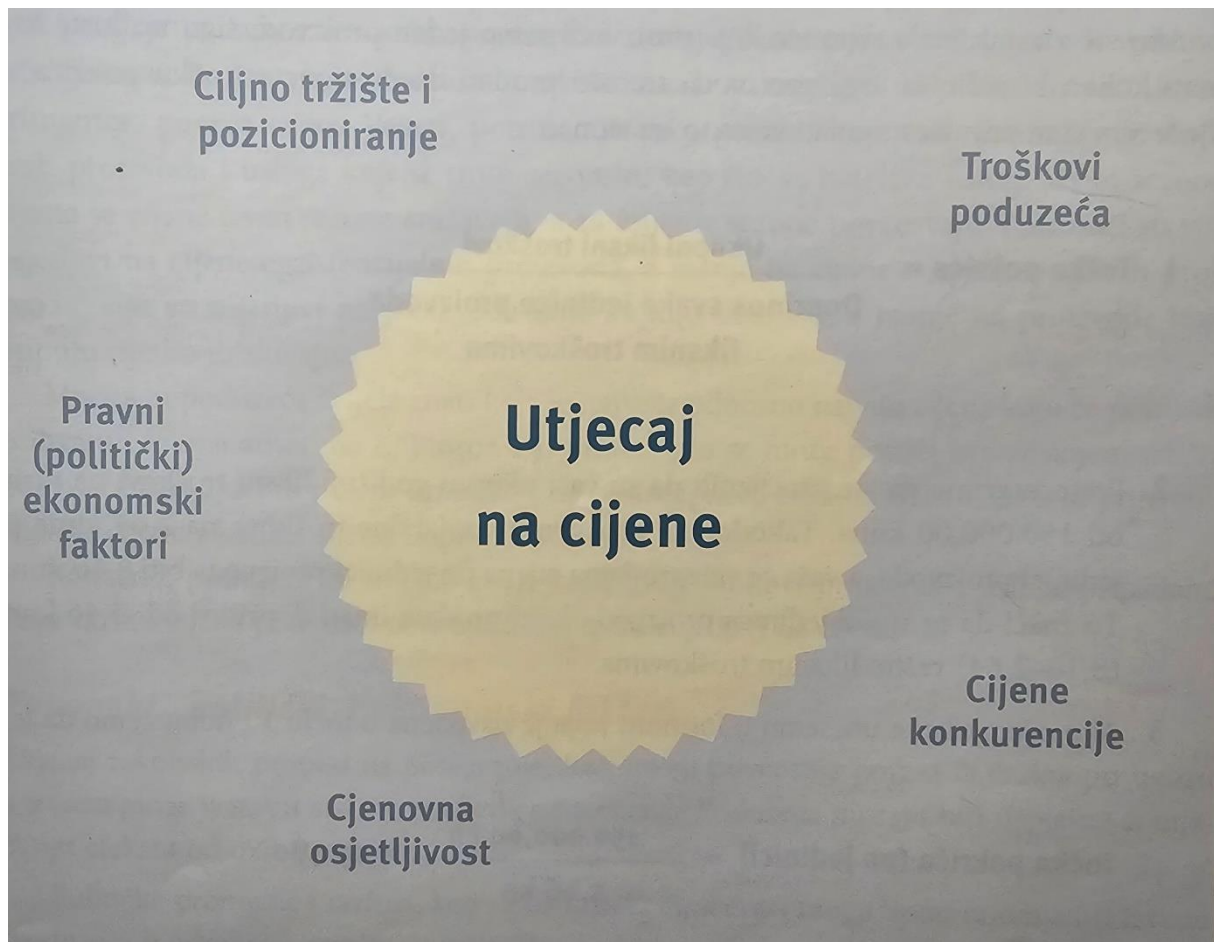
Kotler (2006) također smatra da je proizvod temelj svakog poslovanja. Svako poduzeće nastoji svoj proizvod učiniti drugačijim od drugih kako bi se on što više izdvojio od konkurenata na postojećem tržištu. Ono što je ključno je da se proizvodi razlikuju jedni od drugih onoliko koliko ih je moguće diferencirati. Potrošna roba može se diferencirati na različite načine; ponekad se stvara minimalna razlika, nekada je mjesto podrijetla proizvoda ono što mu omogućuje diferencijaciju, a ponekad je imidž ono što proizvod izdvaja od onih sličnih njemu. Za kupce je često važna fizička diferenciranost, a dva osnovna pokazatelja fizičke diferencijacije su obilježje i dizajn. Novo obilježje predstavlja vidljivi način prikazivanja dodatne korisnosti odnosno brojnih novih obilježja koja proizvod nudi. Vizualna diferencijacija je isto tako često ono što originalni proizvod izdvaja od konkurenta.

Na tragu prethodnoga, Milas (2007) navodi kako u marketinškoj terminologiji pojam proizvoda zapravo ima dva značenja. Jedno se odnosi na robu ili uslugu koja se nudi na ciljnom tržištu, a drugo na različite načine na koje navedeno može biti oblikovano ili unaprijeđeno kako bi se bolje i potpunije zadovoljile potrebe potrošača. Ono što se prodaje, osim po obilježjima i svojstvima, od konkurentskih se proizvoda razlikuje i po drugim odrednicama marketinškog miksa, a za kupce je često važna i cijena koju plaćaju.

### 3.1.2. Cijena

Kotler (2006) navodi kako se cijena razlikuje od ostalih pokazatelja marketinškog miksa jer donosi prihode dok ostale sastavnice donose troškove. Cijene je moguće podignuti onoliko koliko to diferencijacija dopušta. Pri tome je vrlo važno voditi brigu o utjecaju cijena na količinu prodanih proizvoda i potražnju. Potrebno je razumjeti razliku između cijene koju je proizvođač odredio i one koju je moguće ostvariti. Poduzeća svoje cijene mogu odrediti na temelju troška i na temelju percipirane vrijednosti. Određivanje cijene na temelju troška predstavlja povećanje cijene u odnosu na troškove koje su procijenili. Dok se određivanje cijene na temelju percipirane vrijednosti odnosi na procjenjivanje najviše cijene koju bi kupac htio platiti. Prodavači se nadaju da su njihovi troškovi niži od cijena percipirane vrijednosti kako bi u tom slučaju mogli ostvariti dobit. Ako troškovi prodavača prelaze cijenu percipirane vrijednosti prodavač odlučuje kako neće dati svoju ponudu za taj proizvod. Općenito, na cijene i njihovo formiranje utječu različiti čimbenici (slika 1).





Slika 1. Čimbenici utjecaja na određivanje cijene

Izvor: izrada autorice prema: Renko, 2009:21

Kao što je vidljivo na slici 1, na cijenu utječu različiti čimbenici od kojih su neki pod kontrolom poduzeća, dok na neke čimbenike, kao što su pravni (politički) i ekonomski faktori te cijene konkurencije. Na cjenovnu elastičnost, odnosno na utjecaj promjena cijena na potražnju poduzeća imaju djelomičan utjecaj. S druge strane, ciljno tržište i pozicioniranje te troškovi poduzeća čimbenici su utjecaja na cijene koji su pod kontrolom poduzeća.

### 3.1.3. Distribucija

Milas (2007) distribuciju opisuje kao način dopreme robe do potrošača, što je ujedno i nužna pretpostavka uspješnog marketinga. Doprema se obavlja različitim distribucijskim kanalima koji mogu biti složeni, posebno ukoliko uključuju posrednike. Posrednici mogu kupovati robu kako bi ju sami prodali, no također navedeno ne moraju činiti već mogu samo dovesti u vezu kupca i prodavača.

Kotler (2006) navodi kako svaki prodavač mora donijeti odluku kako će osigurati da njegova roba bude dostupna na ciljanom tržištu. Osim preko posrednika, robu je moguće prodavati i

direktno. Izvrstan primjer koji se navodi, a prikladan za ovaj diplomski rad je kozmetika. Većina kompanija svoje proizvode prodaje trgovcima na malo, a oni te proizvode prodaju potrošačima. Primjer takvih kompanija su Estee Lauder, Lancome, Revlon i drugi. Ali postoje i kompanije koje nisu mogle poslovati na način da svoje proizvode prodaju trgovinama na malo koje zatim te proizvode prodaju potrošačima. Jedna od takvih je i Avon. Avon je pokušao potaknuti trgovce da im ustupe prodajne prostore, ali u tom nisu uspjeli. Odustali su od te ideje i orijentirali su se na direktnu prodaju, angažirajući mlade ženske osobe koje su prodavale njihove proizvode od vrata do vrata. U današnje online trgovine vrijeme kupci mogu naručiti velike količine artikala bez da fizički posjete prodavaonice. Manjak vremena kupce potiče na kupovinu od kuće, koja je sve više prisutna.

Previšić et. al. (2004) navode kako se općenito može reći kako će poduzeća za prodaju svojih proizvoda koristiti posrednike u slučajevima kada su posrednici u tome djelotvorniji i učinkovitiji od samog proizvođača. Posljednja sastavnica 4P-a koja će se opisati, promocija, u uskoj je vezi s odabranim načinom distribucije, kao i ostalim elementima miksa.

#### 3.1.4. Promocija

Kotler (2006) navodi kako promocija obuhvaća sve načine komunikacije pomoću kojih je moguće željenu poruku prenijeti potrošačima. Načine komunikacije možemo podijeliti na:

- Oglašavanje
- Unaprjeđenje prodaje
- Odnose s javnošću
- Prodajne snage
- Direktni marketing

##### 3.1.4.1. Oglašavanje

Kesić (2003:33) oglašavanje definira kao „neosobni, plaćeni oblik komunikacije usmjerene veoma širokoj publici s ciljem informiranja, stvaranja pozitivne predispozicije i poticanja na kupovinu.“

Oglašavanje predstavlja najsnažniji komunikacijski alat za stvaranje slike o poduzeću, proizvodu ili usluzi. Kreativno i dobro osmišljena marketinška kampanja može pomoću u izgradnji imidža i preferencije određene marke proizvoda. Danas je sve manje ljudi koji prate oglašavanje na televiziji, mnogi oglasi nisu kreativni i ne privlače pozornost publike. Oglasi

koji se prikazuju na televiziji nisu prilagođeni svima te ih publika koja ne pripada određenoj skupini potrošača može prebaciti uz pomoć svog TV upravljača. Zbog navedenog, najučinkovitije je ciljano oglašavanje najučinkovitije. Oglasi su direktno namijenjeni određenoj skupini te ih potrošači koji se nalaze u toj skupini neće preskočiti ili premotati upravo zbog toga što je to njihovo područje djelovanja. Poruka koja se prenosi publici mora biti kreativna i na jednostavan način prenesena publici.

#### *3.4.1.2. Unaprjeđenje prodaje*

„Pojam unaprjeđenje prodaje obuhvaća posebne promotivne aktivnosti, obično kraćeg trajanja, na mjestu kupovine ili prodajnom mjestu. Unaprjeđenje prodaje je skup aktivnosti koje utiču na uspješnost prodaje, a uključuju brigu o asortimanu, pozicijama unutar prodajnog mjesta, promocijama, cijenama i dr.“ (Vidović, 2014:344).

Unaprjeđenje prodaje korisno je jer brojna oglašavanja na početku obično ne utječu na prodaju. Činjenica je da oglašavanje utječe na ponašanje ljudi, a ne odmah na prodaju. Određeni vidovi promocije, kao što je oglašavanje, postigli su zasićenje jer su potrošači svakodnevno „bombardirani“ velikim brojem različitih poruka. U takvim uvjetima, potrošači mogu ignorirati promotivne poruke, što smanjuje njihov utjecaj na povećanje prodaje. Ipak, postoji širok spektar drugih promocijskih tehnika i strategija koje mogu biti učinkovite.

#### *3.1.4.3. Odnosi s javnošću*

Kovač, Protrka i Novak (2016) odnose s javnošću (engl. *public relations – PR*) u sklopu promocije kao elementa marketinškog miksa opisuju kao kontinuirano građenje pozitivnoga imidža nositelja marketinga, njegova povoljnog publiciteta, kao i neutraliziranja negativnih događaja i glasina o poduzeću te njegovim aktivnostima.

Odnosi s javnošću (PR) mogu biti poprilično učinkoviti iako uobičajeno nisu iskorišteni u potpunosti. Razlog ovome je da su odjeli za odnose s javnošću često zajedno s ostalim odjelima, financijski PR, PR za zaposlenike i slično. Upravo zbog ovoga, brojna poduzeća su prisiljena angažirati vanjske agencije za upravljanje odnosima s javnošću. Zbog sve većeg opadanja moći oglašavanja i stvaranja jake marke, počinje se koristiti model pod akronimom PENCILS – *publications, events, news, community involvement activities, identity media, lobbying activity, social responsibility activities*). Prema Tomić (2016) riječ je o modelu koji koristi različite alate, odnosno publikacije, događaju, vijesti, identitet, lobiranje te društveno odgovorne

aktivnosti. Kombiniranjem navedenih alata, poduzeće može poboljšati odnose s javnošću, imidž u javnosti pa tako i općenito marketinške aktivnosti i poslovni uspjeh.

#### *3.1.4.4. Prodajne snage*

Predstavljaju jedan od najskupljih marketinških alata. Razlog tomu je provođenje vremena na terenu, potraga za potencijalnim kupcima i zadovoljenje potreba sadašnjih kupaca. Potrebno je posjedovati sposobnost upravljanja svim zadacima koji su im zadani. Prodavači imaju prednost u odnosu na oglase ili direktnu poštu. Sudjeluju direktno u prodajnom procesu, procjenjuju kupca i njegove preferencije, potiče kupca na kupovinu preferencijalnog proizvoda. Prodajne snage u marketinškom se miksu još nazivaju i „osobna prodaja“. Iako zahtijeva planiranje i iziskuje visoke troškove, Vidović (2014) upućuje na prednosti ovakvog oblika promocije, a to je, osim prodaje, i dijeljenja pozitivnog iskustva kupaca s drugim potencijalnim kupcima, što može biti važno za donošenje odluka o kupovini.

#### *3.1.4.5. Direktni marketing*

Direktni marketing je orijentiran manjim skupinama potencijalnih kupaca. Poduzeća posjeduju baze osobnih podataka kupaca koje dobiju putem kartica vjernosti, kreditnih kartica, pretplata i slično. Pomoću tih osobnih podataka kreiraju se marketinške kampanje za točno određenu skupinu kupaca.

Digitalno okruženje i suvremena tehnologija olakšavaju provedbu ovakvog marketinga te mogu povećati učinkovitost marketinških aktivnosti. Kao neke od prednosti, Ferenčić (2012) ističe mogućnost lakšeg identificiranja ciljnih skupina potrošača putem kreiranja baza podataka te shodno tomu, smanjenje troškova za obradu potencijalnih potrošača koji u stvarnosti nisu zainteresirani i neće nikad postati stvarni potrošači.

Kao što se ne orijentiraju samo na jedan element marketinškog miksa, poduzeća se u pravilu ne fokusiraju isključivo ni na samo jedan element promocije. Kako je bilo opisano, postoje prednosti i nedostaci svakog od oblika promocije te niti jedan od načina promocije nije univerzalan i primjenjiv u svakoj prilici. Zbog toga, poduzeća najčešće kombiniraju različite vidove promocije, a ona koja su snažno orijentirana na marketing, koriste i sve opisane vrste.

## 4. Definiranje marketing – strategije

Poslovni subjekti u današnje vrijeme moraju imati jako dobru marketing – strategiju kako bi mogli konkurirati na tržištu. Potrebno je neprestano istraživati tržište, preferencije i zahtjeve kupaca kako bi se udovoljilo njihovim zahtjevima, odnosno kako bi se unaprijedila i poboljšala ponuda proizvoda i usluga koje određeno poduzeće nudi. Odgovarajuća marketing – strategija može uvelike unaprijediti poslovanje bilo kojeg subjekta na tržištu, ali isto tako neodgovarajuća marketing – strategija može ugroziti poziciju poduzeća na tržištu, zato je potrebno detaljno proučiti okruženje i tržište prije definiranja marketing – strategije određenog poduzeća.

### 4.2. Pojmovno određenje marketing – strategije

„Pojam strategija potječe iz grčke vojne terminologije (grčko značenje riječi potječe iz pojma *stratos*, što znači vojska + *ago*, što znači vodim), a znači ratnu vještinu, znanost o vođenju rata; znanost koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande“ (Renko, 2009:68).

Renko (2009) navodi kako dobro razvijena strategija jasno odrediti što, gdje i kako da bi se na tržištu postigla konkurentna prednost. Dobro razvijena marketinška strategija sadrži sljedeće karakteristike:

1. Odluku o svrsi poslovanja
2. Ciljeve
3. Resurse
4. Održive konkurentne prednosti
5. Sinergiju sve 4 prethodno navedene karakteristike

Marketing – strategija dodatno dobiva na važnosti u međunarodnom okruženju, odnosno na stranom tržištu gdje se poduzeće natječe i s lokalnim i drugim globalnim konkurentima. Prema Andrijanović i Pavlović (2021), marketing – strategija uključuje plansku i sustavnu primjenu svih instrumenata prodajne politike na inozemnom tržištu te, zbog svog tržišno-osvajackog karaktera, predstavlja sastavni dio srednjoročne i dugoročne marketinške politike. Osim za domaća i strana tržišta, strategije marketinga mogu se razvijati za cijelo poduzeće, ali i za njegove pojedine dijelove, odnosno odjele i jedinice.

„Strategije marketinga razvijaju se na razini korporacije i na razini strateške poslovne jedinice (SPJ). Korporacije objedinjuju više strateških poslovnih jedinica, odnosno portfelj poslovnih

jedinica, od kojih je svaka odgovorna za svoju strategiju. Strategija na korporacijskoj razini odlučuje o sljedećemu: koju će poslovnu odnosno SPJ zadržati, a koju će prodati, odnosno hoće li izvršiti akvizicije u okviru vlastitoga poslovanja ili će se odlučiti na nove investicije u potpuno nova poslovanja. Na razini SPJ strategija odlučuje se o načinu konkuriranja u određenoj industriji ili tržištu, koje i kakve proizvode ponuditi pojedinomu ciljnom tržištu te kako postići i održati konkurentsku prednost“ (Renko 2009:72-73).

Poduzeća u svome poslovanju koriste marketing – strategije kako bi pospješila potražnju i prodaju svojih proizvoda i usluga. Marketing – strategija je „alat“ koji definira kako doprijeti do potencijalnih potrošača i pretvoriti ih u kupce, a kasnije te kupce i zadržati te si osigurati stalne i vjerne klijente.

Glavni cilj svake marketing – strategije je postizanje konkurentne prednosti u odnosu na ostala poduzeća. Previšić et. al. (2004) promatraju je kao jedan od sastavnih dijelova marketinškog plana. Marketinški plan ima za svrhu opisati strateške ciljeve poduzeća koji se postižu kroz specifične marketinške strategije te označava i dokument koji detaljno predstavlja i opisuje provođenje marketinških aktivnosti te sadrži raspored pokretanja različitih marketinških inicijativa. Marketinška strategija ocrta cjelokupni smjer i ciljeve, dok marketinški plan detaljno opisuje konkretne radnje koje treba primijeniti u postizanju marketinške strategije.

Nowak i Kasztelan (2022) navode kako marketing – strategija treba:

1. sadržavati svoju ponudu vrijednosti (što vas čini boljim od konkurencije);
2. jasno navesti svoje proizvode i usluge;
3. pružiti analizu konkurenata i kupaca;
4. definirati različite marketinške strategije koje treba primijeniti;
5. stvarati osnovu za razvoj marketinškog plana.

Iz prethodnoga vidljivo je kako marketing – strategija treba sadržavati određene elemente, kao i da predstavlja osnovu za razvoj marketinškog plana. Zbog toga, kada govorimo o marketinškim – strategijama one bi trebale imati duži vijek od pojedinačnih marketing planova jer se one odnose na dugoročno provođenje aktivnosti kojima poduzeće predstavlja kako sebe tako i svoje cjelokupno poslovanje, imidž i vrijednosti.

#### 4.2.1. Koraci u kreiranju marketing – strategije

Kod kreiranja učinkovite marketing – strategije vrlo važno je temeljito proučiti svaki korak kako bi se ona što bolje prilagodila tržištu i potrebama potencijalnih kupaca.

6 koraka u kreiranju marketing – strategije: (Investopedia, 2024)

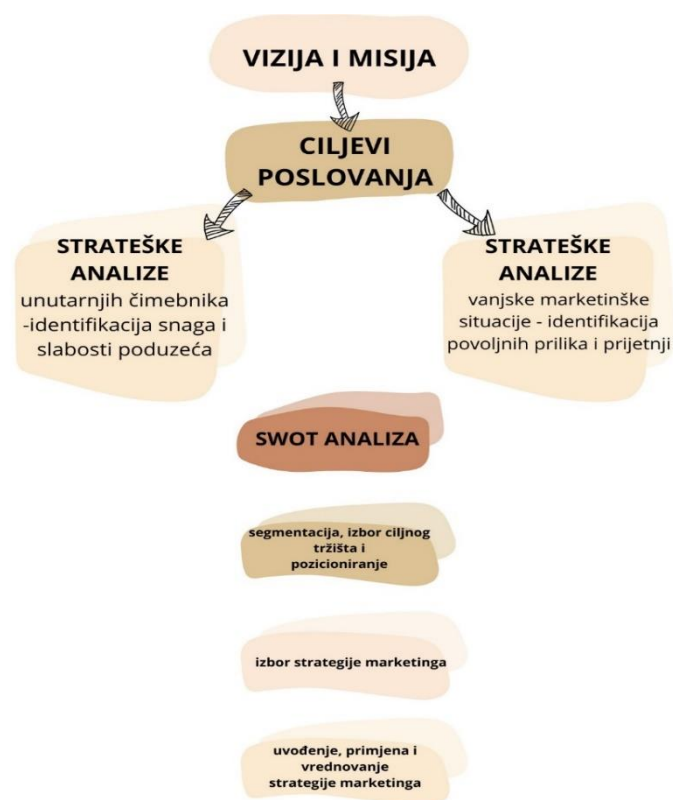
1. **DEFINIRANJE CILJEVA** – svako poduzeće ima za cilj prodati svoje proizvode. Iako je prodaja krajnji cilj svakog poduzeća, potrebno je odrediti više kratkoročnih ciljeva koji će na kraju dovesti do ostvarenja krajnjeg cilja. Neki od kratkoročnih ciljeva su postizanje autoriteta na tržištu ili povećanje angažmana kupaca odnosno stvaranje potencijalnih kupaca. Kratkoročni ciljevi omogućuju mjerljivost koja je vrlo bitna za praćenje napretka marketinškog plana.
2. **UPOZNAVANJE KUPACA** – opće je poznato da svaki proizvod ima svog kupca. Potrebno je definirati tko su potencijalni kupci, koja su dobna skupina, koje preferencije imaju i koji je njihov prosječni budžet.
3. **KREIRANJE PORUKE** – kada se odrede ciljevi, potrebno je kreirati poruku koja će se usmjeriti prema ciljanoj publici odnosno potrošačima. Jedinstvenom porukom se klijentima se daje do znanja zbog čega je određeni proizvod drugačiji od drugih i zašto bi im baš on trebao biti prvi izbor prilikom kupnje.
4. **DEFINIRANJE BUDŽETA** – budžet je potrebno odrediti kako bi se znalo na koje oglašivačke odnosno promocijske aktivnosti se poduzeće može orijentirati. U skladu s budžetom određuju se promocijske aktivnosti koje će biti usmjerene ciljanoj publici.
5. **IZBOR KANALA KOMUNIKACIJE** – svaka poruka koja se prenosi ciljanoj publici treba odgovarajući kanal kojim će doprijeti do publike. Kanali komunikacije kojim će se prenijeti poruka mogu biti različiti, kao što su: televizija, Internet, radio, novine i slično. Potrebno je pronaći najprikladnije mjesto za sadržaj koji se dijeli.
6. **MJERENJE USPJEHA** – potrebno je odrediti metrike kako bi se procijenio uspjeh marketinških napora.

Kada promatramo navedene korake, možemo doći do zaključka kako su oni vremenski determinirani, odnosno da se provode određenim redoslijedom. No, riječ je o općim koracima te jednom kreirana marketing – strategija kao takva nema vrijednost ukoliko se ne isplanira njena implementacija i izvođenje te ukoliko se ista ne uskladi sa strateškim odrednicama poduzeća.

### 4.3. Strateški marketinški plan

Renko (2009) navodi kako je plan proizvod planiranja, on predstavlja dokument koji je podijeljen u strategije i pod-strategije; ono što mora biti sadržano u dokumentu potrebno je jasno naznačiti. Strateški marketinški plan predstavlja osnovni instrument koji služi za usmjeravanje marketinških odluka. Kako bi se postavljeni planovi realizirali potreban je timski rad i inputi koji se nalaze u svim funkcijama poduzeća. Plan se izrađuje za rok od godinu dana i sadržava nekoliko stranica ili nekoliko desetaka ako je u pitanju veće poduzeće. U njemu se točno određuje tržište, misija, vizija, strategija, načini uvođenja strategije, dok marketinški plan određuje marketinšku taktiku. Ona sadržava proizvod, promociju, distribuciju, cijene i karakteristike proizvoda.

Na slici 2 prikazane su osnovne faze u izradi strateškog marketinškog plana. Kako je vidljivo sa slike, kreiranje ovog plana započinje definiranjem vizije i misije, iz čega se potom izvode ciljevi poslovanja. Potom slijedi provođenje različitih analiza, segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje, izbor strategije marketinga te implementacija i vrednovanje strategije.



Slika 2. Osnovne faze strateškog marketinškog plana

Izvor: izrada autorice prema Renko (2009:76)



Renko (2009) osim osnovnih faza navodi i ključne elemente plana, a to su:

1. Sažetak plana – pregled plana u kojemu su navedeni osnovni ciljevi i preporuke
2. Kratka povijest poduzeća – kratki opis poslovanja poduzeća od samih početaka
3. Pregled tržišta i analiza situacije – analiziraju se postojeći podaci o poduzeću, točnije o: prodaji, troškovima, profitu, tržištu, proizvodima, kanalima distribucije, makrookruženju. Provodi se istraživanje u kojemu se prikupljaju sekundarni podaci.
4. Vizija i misija – predstavlja viđenje poduzeća i njegovu svrhu djelovanja. Odgovara se na pitanja: Gdje smo sada? Gdje želimo biti?
5. Ciljevi – postavljaju se financijski i strateški marketinški ciljevi
6. Procjena konkurentnosti poduzeća – provodi se detaljna unutarnja analiza snaga i slabosti poduzeća. Detaljno se analiziraju tržište, profit, troškovi, proizvodi, analiziraju se ljudski potencijali i organizacijska struktura.
7. Procjena vanjske marketinške situacije – pomoću marketinškog informacijskog sustava analiziraju se potrošači, konkurencija i tržište.
8. Sumarna analiza – odnosi se na provođenje SWOT analize
9. Održiva konkurentna prednost – planiranje konkurentne prednosti na osnovi raspoložive imovine i prednosti poduzeća.
10. Segmentacija – odabir strategije pozicioniranja za svako pojedino tržište koristeći kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja
11. Izbor i oblikovanje strategije marketinga – potrebno je odrediti marketinške taktike za svaku od pojedinih strategija
12. Uvođenje, primjena i vrednovanje strateškog marketinškog plana – provođenje financijskih analiza na osnovu prethodno postavljenih strategija

Kako bi poduzeće izradilo uspješan strateški marketinški plan nije dovoljno razraditi i proučiti samo osnovne faze plana, jednako važno je definirati i odrediti navedene ključne faze kako bi plan bio potpuno razrađen. Za početak je potrebno napraviti kratki sažetak plana kako bi se dobio uvid u sve aktivnosti koje je potrebno provesti, potrebno je proučiti tržište na kojemu se poduzeće nalazi kako bi se znale mogućnosti i prilike koje to tržište nudi. Kada se postojeće tržište prouči potrebno je odrediti viziju i misiju te ciljeve koji će se s vremenom ostvariti. Od ključne važnosti je procijeniti konkurentnost poduzeća kako bi se uvidjele njegove slabosti, prijetnje i prilike u odnosu na konkurenciju, a u tu svrhu poduzimaju se različite analize. Nakon toga slijedi segmentacija i izbor ciljnog tržišta.

Kotler P. i Kotler M. (2015) smatraju da se prilikom razmatranja tržišnih segmenata poduzeće ne mora ograničiti samo na jedan tržišni segment. Može razmatrati nekoliko tržišnih segmenata, ali svaki tržišni segment zahtijeva dodatno planiranje proizvoda, određivanje cijene, oblikovanje strategija promocije i distribucije. Također, veličina svakog tržišnog segmenta se s vremenom može promijeniti. Ako poduzeće ima više tržišnih segmenata potrebno je s vremenom aktualizirati pristup svakom segmentu. Pojedini tržišni segmenti se tijekom godina mogu promijeniti zbog prilika u gospodarstvu ili promjene ukusa tržišta. Potrebno je izmjeriti profitabilnost tržišnog segmenta, ali i profitabilnost kupaca u određenim segmentima.

Procjenom svih navedenih faza dolazi i pretposljednja faza, a to je izbor najpovoljnije strategije marketinga kojom će se ostvariti strateški marketinški plan. Nakon toga, strategije je potrebno uvesti, primijeniti i vrednovati. Iako su sve faze i elementi strateškog poslovnog plana važni, ukoliko se uzme da je osnovna svrha marketing – strategije izgraditi ili poboljšati konkurentsku prednost (ili tržišni položaj), specifičan dio predstavlja analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća.

#### 4.3.1. Analiza unutarnjih čimbenika

Unutarnjom analizom detaljno se analizira poslovni subjekt i njemu pripadajući unutarnji čimbenici koji utječu na njegovo poslovanje, a to su: vizija, misija, tehnologije, strategije, veličina poslovnog subjekta, njegov životni ciklus, proizvod, populacija i lokacija. Unutarnji čimbenici su za razliku od vanjskih čimbenika, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Poduzeće može utjecati na proizvod, financijske pokazatelje, ljudske resurse, ali i na dobavljače i sadašnje i potencijalne kupce. Poduzeće provođenjem unutarnje analize može utvrditi snage i slabosti, ali i prilike i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja.

Unutarnja analiza obuhvaća:

- SWOT
- BCG matricu
- GE/McKinsey

##### 4.3.1.1. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Odnosno, kako navodi Renko (2009), SWOT analizom se utvrđuju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Snage (*Strengths*) predstavljaju pozitivne karakteristike poduzeća po kojima se ono izdvaja od konkurencije. To mogu biti resursi, tehnologija ili neka druga

prednost u odnosu na konkurenciju. Slabosti (*Weaknesses*) uključuju nedostatke ili ograničenja poduzeća. Predstavljaju aspekte koji mogu ograničavati poduzeće na tržištu. Prilike (*Opportunities*) se odnose na okolnosti koje poduzeću mogu donijeti pozitivne promjene u poslovanju, dok prijetnje (*Threats*) predstavljaju faktore koji mogu negativno utjecati na poslovanje poduzeća. To mogu promjene u zakonodavstvu ili ekonomska nestabilnost države.

„SWOT analiza temelji se na definiranju utjecajnih činitelja, posebno u skupini vanjskih i posebno u skupini unutarnjih činitelja. Slijedi njihova selekcija prema kriteriju značenja i utjecaja na planiranje marketinških aktivnosti, nakon čega se pristupa obradi pojedinih činitelja tako da se utvrđuje intenzitet utjecaja (veći ili manji) i je li taj utjecaj pozitivan ili negativan. To se obavlja pomoću ocjenjivanja odabranih kriterija uz eventualnu primjenu ponderiranja. Najčešće se rezultati SWOT analize rezimiraju isticanjem pojedinih jakosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji, ali moguće je da se analiza situacije temelji na detaljnim isticanjem kvalitativnih i kvantitativnih karakteristika pojedinih jakosti, slabosti, prijetnji i mogućnosti“ (Grbac i Meler, 2007:38).

Kao osnovne prednosti SWOT analize, Renko (2009) navodi:

- Jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi
- Integracija i suradnja
- Uporaba na različitim organizacijskim razinama

Bez obzira na prednosti, važno je obratiti pozornost da se provođenjem navedene analize ne troši mnogo materijalnih i nematerijalnih resursa te da se izvrši što je moguće objektivnije. Jedan od primjera SWOT analize prikazan je u tablici 1. Navedene su neke (a ne sve) od mogućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji s kojima se jedno poduzeće u praksi može susresti. Trebamo i reći kako je svaki element SWOT analize podložan promjenama u budućnosti, odnosno kako je navedenu analizu potrebno periodično provoditi. U praksi se može dogoditi da nešto što je u prijašnjem razdoblju bilo smatrano snagom, više nije snaga, nego slabost.

Tablica 1. Primjer SWOT analize

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo proizvodnih linija</li> <li>• široka pokrivenost tržišta</li> <li>• iskustvo u proizvodnji</li> <li>• dobra organizacija marketinga</li> <li>• vodstvo u istraživanju i razvoju (I&amp;R)</li> <li>• stručna radna snaga</li> <li>• dobar MIS</li> <li>• poznata marka</li> <li>• dobar stil upravljanja</li> <li>• prilagodljivost promjenama</li> <li>• dobro upravljanje financijama</li> <li>• niski troškovi poslovanja</li> <li>• superiorna tehnologija</li> <li>• dobro razrađena strategija organizacije</li> <li>• dobro upravljanje portfeljem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neadekvatna linija proizvoda</li> <li>• porast troškova proizvodnje</li> <li>• loš plan marketinga</li> <li>• gubitak <i>goodwill</i>a</li> <li>• nepostojanje poznate marke</li> <li>• konflikti unutar organizacije</li> <li>• slabo upravljanje financijama</li> <li>• neodređenost strateških ciljeva</li> <li>• rigidna organizacijska struktura</li> <li>• slab imidž</li> <li>• slabo upravljanje portfeljem</li> <li>• neusmjeren rast</li> <li>• neodgovarajući kadrovi</li> <li>• zaostajanje u istraživanju i razvoju</li> <li>• loš sustav kontrole</li> <li>• loš MIS</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETENJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo proizvodnih linija</li> <li>• proširenje osnovnog posla</li> <li>• ulazak u nove segmente tržišta</li> <li>• povećati troškovne ili druge konkurentske prednosti</li> <li>• diverzificiranje u nove poslove</li> <li>• osvajanje inozemnog tržišta</li> <li>• primjena I&amp;R u novim područjima</li> <li>• usvajanje nove tehnologije</li> <li>• vertikalna integracija prema naprijed i prema natrag</li> <li>• prevladavanje ulaznih barijera</li> <li>• profitabilne akvizicije</li> <li>• iskorištavanje poznatosti i prepoznatljivosti marke u novim područjima</li> <li>• reduciranje rivaliteta među konkurencijom</li> <li>• ubacivanje komplementarnih proizvoda</li> <li>• brži rast tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neadekvatna linija proizvoda</li> <li>• napadi na osnovni posao</li> <li>• porast domaće konkurencije</li> <li>• promjena ukusa potrošača</li> <li>• pojava supstituta na tržištu</li> <li>• novi oblici konkurencije</li> <li>• preuzimanje od strane druge tvrtke</li> <li>• promjena demografskih čimbenika</li> <li>• ekonomske krize i problemi</li> <li>• porast troškova radne snage</li> <li>• elementarne i druge nepogode</li> <li>• usporen rast tržišta</li> <li>• nepovoljna vladina politika</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Renko (2009:119-120)

Previšić et. al. (2004) navode kako bi analiza trebala iskoristiti i naglasiti unutarnje snage i vanjske prilike kako bi se postiglo uspješnije djelovanje i ostvarivanje misije te neutralizirati, izbjeći ili smanjiti slabosti i vanjske prijetnje kako bi se negativni utjecaj na postizanje zacrtane misije poduzeća ili pojedinca smanjio na najmanju moguću mjeru. Iz toga možemo zaključiti

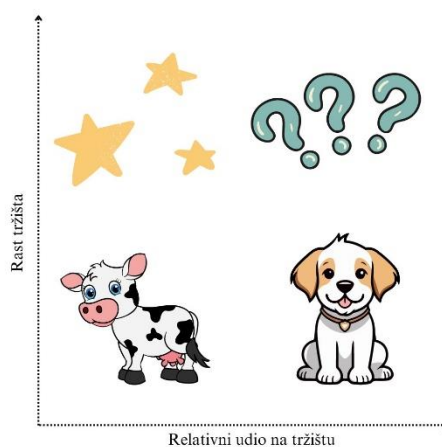
kako rezultati SWOT analizu trebaju poslužiti kao osnova za poduzimanje određenih akcija i aktivnosti.

#### 4.3.1.2. BCG matrica

Osim SWOT analize, postoje i druge koje su korisne za razmatranje unutarnjih čimbenika i njihovih utjecaja na poduzeće. Jedna od njih je i BCG matrica. Prema Vučemilović i Škoro (2017), riječ je o kojeg je šezdesetih godina prošlog stoljeća razvilo konzultantsko poduzeće Boston Consulting Group, po kojem ova analiza, odnosno matrica, danas nosi naziv. Svrha analize analizirati je poslone portfelj poduzeća.

„BCG matrica obuhvaća rast poduzeća, osobito onih u industriji potrošačkih dobara, i istražuje relativni tržišni udio poduzeća u djelatnosti. Njezina svrha je pružiti pomoć u strateškom odlučivanju te na, što je to moguće više, objektivnan način prikazati stanje organizacije, odnosno određenih strateških poslovnih jedinica“ (Merkaš, Perković i Plećaš, 2021:231).

Renko (2009) prema Hedley, F. (1977) navodi kako je model Boston Consulting Group bez sumnje najpoznatiji pristup analizi portfelja. Matrica prikazuje strateške jedinice od kojih je svaka prikazana krugom. Veličina svakog od krugova određena je veličinom prodaje svake od pojedinih poslovnih jedinica. Lokacija poslovnih jedinica koje se nalaze u krugu prikazuje stopu rasta tržišta i njezin relativni tržišni udio. U matrici se obično nalaze prikazi simbola i životinja kao što je to vidljivo sa slike 3, koji se potom dovode u vezu s rastom tržišta te relativnim udjelom na tržištu.



Slika 3. BCG matrica

Izvor: izrada autorice, 2024.

Sukladno slici 3, BCG matrica poslovni portfelj poduzeća (proizvode, usluge ili poslovne jedinice) kategorizira u jednu od kategorija i kvadranta. Prema Copymate (2024), svaki kvadrant BCG matrice prikazuje različite tržišne pozicije i potencijale za rast. Zvijezde su proizvodi koji se nalaze na tržištima s visokim rastom i velikim udjelom, te zahtijevaju značajna ulaganja kako bi zadržali svoju poziciju. Krave muzare generiraju stabilan prihod uz minimalne potrebe za daljnjim investicijama. Uпитnici predstavljaju proizvode s nesigurnom pozicijom, gdje je potrebno donijeti odluku o daljnjem ulaganju. Psi su obično proizvodi s niskim udjelom na tržištima koja stagniraju ili sporo rastu, i često se smatraju kandidatima za povlačenje. BCG matrica pomaže jasno sagledati tržišnu poziciju proizvoda i usmjeriti ulaganja prema onima s najvećim potencijalom. Međutim, njezina ograničenja uključuju pretpostavku da je tržišni udio jedini kriterij uspjeha, dok se zanemaruje sinergija među proizvodima.

Nikšić (2021) upućuje kako se sukladno potrebi i sa svrhom verifikacije nalaza, BCG analiza može kombinirati i s drugim analizama. Jedna od njih je i GE/McKinsey analiza.

#### *4.3.1.3. GE/McKinsey*

I ova analiza poduzeće promatra temeljem strateških poslovnih jedinica. Razvijena je sedamdesetih godina prošlog stoljeća od strane industrijske grupe General Electric (GE) u suradnji s konzultantskom tvrtkom McKinsey. Amatulli, Caputo i Guido (2011) napominju kako analiza u obzir uzima veći broj faktora negoli BCG matrica, no posjeduje dvije osnovne dimenzije: atraktivnost industrije (tržišta) te snaga poslovanja (konkurentski položaj na tržištu).

Renko (2009) ističe kako se atraktivnost tržišta procjenjuje temeljem raznih faktora, poput veličine tržišta, stope rasta i razine konkurencije. Menadžeri svakom faktoru dodjeljuju određenu važnost u odnosu na specifičnosti poduzeća. Ukupni zbroj ocjena svih faktora ne smije premašiti 1,0. Što je veća težina faktora, to je važniji za ocjenu atraktivnosti tržišta. Konkurentski položaj na tržištu određuje se na sličan način; prvo se identificiraju ključni faktori uspjeha na tržištu, kao što su tržišni udio, tehnička stručnost, kvaliteta proizvoda, usluge nakon prodaje, i produktivnost. Svaki faktor dobiva određenu važnost, što ukazuje na njegov utjecaj na konkurentsku poziciju na tržištu.

Amatulli, Caputo i Guido (2011) nadodaju kako se ova analiza može koristiti za osnovnu analizu i strateško planiranje u kombinaciji s drugim alatima poput S.W.O.T. analize ili BCG matrice rasta i udjela, ali se ipak razlikuje. Naime, koristi više faktora za definiranje dviju dimenzija (atraktivnost industrije i konkurentnost), čime prevladava jedno od glavnih

ograničenja BCG matrice. Svaka dimenzija sastoji se od niza faktora, od kojih neki mogu biti procijenjeni objektivno, dok su drugi procijenjeni subjektivno.

Osim različitih analiza unutarnjih čimbenika, strateški marketinški plan trebaju uključivati i analizu vanjskih čimbenika. Temeljem rezultata obje vrste analiza određuje se marketing – strategija, odnosno marketinške aktivnosti na tržištu.

#### 4.3.2. Analiza vanjskih čimbenika

Prilikom određivanja marketinških strategija potrebno je napraviti vanjsku analizu situacije, odnosno potrebno je napraviti analizu vanjskih čimbenika. Vanjski čimbenici djeluju izvan poslovnog subjekta te poslovni subjekt nema izravnog utjecaja na njih. Brojni su vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća, a neki od njih su: ekonomski, tehnološki, politički, pravni, demografski, socijalni, konkurencija, distribucija, kupci i tržište.

Vanjske analize obuhvaćaju sljedeće:

- PEST analiza
- Analiza konkurencije
- Porterov model 5 sila

##### 4.3.2.1. PEST analiza

PEST analiza jedan je od „alata“ koji se koristi za analizu vanjskih čimbenika poslovnog subjekata. Akronim PEST sastavljen je od četiri riječi, odnosno četiri skupine čimbenika koje je potrebno analizirati. Renko (2009) ističe:

1. Političke (*Political*) – analiziraju vladine odluke, politike, regulative, poreze, trgovinske tarife, takse i druge političke aspekte koji mogu imati izravan utjecaj na poslovanje. Promjene zakona ili regulativa mogu izrazito utjecati na poslovanje poslovnog subjekta.
2. Ekonomske (*Economical*) – uključuju gospodarski rast, inflaciju, kamatne stope, tečaj, nezaposlenost, ali i opću ekonomsku klimu u državi
3. Socijalne (*Social*) – analiziraju demografske trendove, razinu obrazovanja i vrijednosti u društvu
4. Tehnološke (*Technological*) – prate razinu tehnološke infrastrukture, tehnološke promjene, ulaganje u istraživanje i razvoj, ali i dostupnost resursa

Kako navode Rašić Jelavić i Brkić (2016), svrha analize navedenih čimbenika i PEST analize općenito je procjena i interpretacija utjecaja faktora opće okoline, pri čemu se uzima u obzir

međusobna povezanost tih faktora. Dimenzije opće okoline često se preklapaju, a promjene u jednoj dimenziji mogu utjecati na razvoj drugih.

PEST analiza vrijedan je alat koji pomaže u razumijevanju vanjskih čimbenika koji utječu na razvoj organizacije i njezinih strategija. Ako se pravilno koristi, uvelike može doprinijeti donošenju odluka i postizanju zadanih ciljeva.

#### *4.3.2.2. Analiza konkurencije*

Prilikom analize konkurencije poslovni subjekt dobiva uvid u svoje pozicioniranje na tržištu, razlikuje koje su mu prilike i prijetnje, ali i razvija efikasne strategije koje će koristiti kako bi se što bolje pozicionirao na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Renko (2009) navodi kako analiza konkurencije predstavlja drugi korak u analizi vanjskih čimbenika, a sastoji se od:

- Identifikacije postojećih i potencijalnih konkurenata
- Analize ciljeva konkurenata
- Dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata
- Analize snaga i slabosti konkurenata
- Analize financijskih pokazatelja

Možemo reći kako složenost ove vrste analize raste s brojem konkurenata poduzeća, ali i složenosti njihovih postojećih i budućih strategija. Ponekad nije jednostavno procijeniti niti vlastite snage i prednosti pa je razumljivo da je to već problem i učiniti za sve postojeće ili potencijalne konkurente. Možemo i zaključiti kako složenost ove i drugih analiza raste i onda kada se poduzeće suočava s lokalnom i međunarodnom konkurencijom.

#### *4.3.2.3. Porterov model 5 sila*

Porterov model 5 sila bavi se analizom i proučavanjem konkurentskih sila koje utječu na poslovni subjekt i pri tome mu omogućuje definiranje snaga i slabosti. Ovaj model koristi se za identifikaciju strukture poslovnog subjekta kako bi se odredila odgovarajuća strategija.

Renko (2009) navodi kako Porterov model 5 sila uključuje analizu:

- Postojeće konkurencije
- Prijetnje novih konkurenata
- Pregovaračke moći dobavljača



- Pregovaračke moći kupaca
- Prijetnje supstituta

Marić (2020) navodi kako je uz pomoć modela moguće procijeniti profitabilnost industrije jer rezultati ukazuju na cijene, troškove i potrebna ulaganja unutar industrije, što direktno utiče na povrat ulaganja. Snaga svake od ovih pet konkurentskih sila ovisi o strukturi industrije, odnosno o ekonomskim i tehničkim karakteristikama te industrije. Iako je industrijska struktura relativno stabilna, ona se može mijenjati s razvojem industrije. Te promjene u strukturi mogu modificirati apsolutnu i relativnu snagu konkurentskih sila, što može pozitivno ili negativno utjecati na profitabilnost industrije.

Jedna od industrija koja je vrlo dinamična je i industrija kozmetičkih proizvoda. Više razloga je tomu, a kao potrošači kozmetičkih proizvoda možemo primijetiti veliku i intenzivnu konkurenciju te promjene u preferencijama i potrebama potrošača, zbog čega poduzeća trebaju planirano i kontinuirano koristiti opisane analitičke alate (analize).

## 5. Analiza marketing – strategija marke proizvoda „Garnier“

### 5.1. O marki proizvoda „Garnier“

Garnier je dobro poznata marka za ljepotu i osobnu njegu koju je osnovao Alfred Amour Garnier 1904. Od svog osnutka Garnier je postigao značajna postignuća u industriji. Jedno od njegovih značajnih postignuća uključuje razvoj inovativnih proizvoda prožetih prirodnim sastojcima za poboljšanje zdravlja kose i kože. Marka je također posvećena promicanju održivosti implementacijom ekološki prihvatljivih praksi u svojim proizvodnim procesima i pakiranju. Garnier je uspješno proširio svoju liniju proizvoda kako bi uključio širok raspon proizvoda za njegu kože, kose i boja za kosu, zadovoljavajući različite potrebe potrošača. Trenutačno, Garnier je i dalje vodeći brend u industriji ljepote, nudeći učinkovita i pristupačna rješenja dok daje prioritet održivosti i odgovornosti prema okolišu (L'Oreal Groupe, 2024.).

Garnier je jedan od vodećih svjetskih brendova koji stvara proizvode koji su svima dostupni, ekološki prihvatljivi i održivi, i k tome je najmanje 95% sastojaka proizvoda prirodnog porijekla (Garnier, 2024). Velik udio sastojaka prirodnog i organskog porijekla važan je element marketing-strategije Garniera.

#### 5.1.1. Misija

Misija Garniera glasi: „Stvoriti održivu ljepotu dostupnu svima“ (L'Oreal Groupe, 2024.). Garnier je također posvećen tzv. zelenoj ljepoti (engl. *Green Beauty*).

„Kao vodeći svjetski brend prirodne ljepote za masovno tržište, imamo priliku i odgovornost utjecati na stvarne promjene. *Green Beauty* će promijeniti način na koji poslujemo. Razvijena uz pomoć naših partnera, istraživača i kupaca, ova inicijativa ističe niz ambicioznih ciljeva, potkrijepljenih opipljivim ciljevima. Obvezujemo se smanjiti naš utjecaj na planet i inovirati za održivu budućnost. Trebat će vremena, ali *Green Beauty* će transformirati Garnier, a nadamo se i industriju ljepote u cjelini. Biti službeno odobren od strane *Cruelty Free International* u sklopu programa *Leaping Bunny* prava je prekretnica i uvijek je bio važan dio naše misije *Green Beauty*“ (L'Oreal Groupe, 2024.).

Možemo zaključiti kako Garnier nije fokusiran samo na proizvodnju proizvoda sa što većim udjelom prirodnih sastojaka, već je to tek jedan segment šire inicijative, *Green Beauty*, koja teži ostvarenju različitih društvenih i ekoloških ciljeva. U isto vrijeme, konačni proizvodi Garniera trebaju biti dostupni svima i doprinositi „ljepoti“, što možemo primijetiti iz definirane misije.

### 5.1.2. Logo i značenje logotipa

Mnoga poduzeća teže tomu da njihov logotip komunicira određenu poruku i predstavlja značenje u svijesti potrošača. Kako se mijenjaju društvene okolnosti, zahtjevi okoline te potrebe potrošača, nije neuobičajeno ni da poduzeće mijenja logo. Na slici 4 prikazan je razvoj logotipa promatranog poduzeća kroz povijest.



Slika 4. Razvoj logotipa Garniera tijekom povijesti

Izvor: <https://1000logos.net/garnier-logo/>

Prvi logo kojeg je Garnier razvio zajedno sa svojom markom proizvoda nastao je 1884. godine i kao takav se koristio 20 godina. Bio je ovalnog oblika, crno – bijele boje sa slikom koja je bila u poprilično ovalnom obliku. Na slici je prikazan čovjek koji žanje, na temelju kojeg se nije moglo odmah uočiti da se radi o kozmetičkom brendu. Garnier je tek 2009. godine u svoj logo uvrstio zelenu boju, odnosno veliki zeleni list koji se nalazio iza naziva ovog branda. Sve do danas, odnosno do 2024. godine Garnier koristi logotip koji ima kombinaciju zelene i crne boje. Zelena u ovom slučaju stvara naglasak na prirodne proizvode, brigu o okolišu i zdravlju što je jedna od ciljnih zadaća ovog brenda.

## 5.2. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika marke proizvoda „Garnier“

U ovom poglavlju analizirat će se unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na razvoj marketing – strategije Garniera. Analize koje će detaljnije biti objašnjene u sklopu unutarnjih čimbenika su: SWOT analiza i BCG matrica, a u sklopu vanjskih čimbenika analize koje će biti detaljnije objašnjene su: PEST analiza i analiza konkurencije.

### 5.2.1. SWOT analiza

U tablici 2 prikazana je SWOT analiza marke proizvoda Garnier. Izdvojena je nekolicina snaga, slabosti, prilika i prijetnja za koje možemo reći da su najizraženije.

Tablica 2. SWOT analiza marke proizvoda Garnier

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>● pristupačna cijena</li><li>● prirodna kozmetika</li><li>● briga o okolišu</li><li>● biorazgradiva pakiranja proizvoda</li><li>● diferencijacija proizvoda</li><li>● proizvodi namijenjeni svim generacijama</li><li>● izvrsna distribucijska mreža</li><li>● prisutnost na razvijenim tržištima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ovisnost o prodajnim partnerima dovodi do smanjenja profitne marže</li><li>● slabija kvaliteta proizvoda u odnosu na profesionalne proizvode</li><li>● smanjena usredotočenost na istraživanje tržišta</li><li>● isključivo drogerijski proizvod</li></ul>
PRILIKE	PRIJETENJE
<ul style="list-style-type: none"><li>● porast potražnje za prirodnim proizvodima</li><li>● povećana svijest potrošača o proizvodima s prirodnim sastojcima</li><li>● razvoj tržišta prirodne kozmetike</li><li>● trend rasta ulaganja u izgled</li><li>● suradnja s influencerima i online zajednicama koje daju savjete o ljepoti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● porast troškova proizvodnje</li><li>● jeftiniji proizvodi konkurencije</li><li>● pad inovacija</li><li>● porast troškova radne snage</li><li>● promjena trendova</li><li>● nelojalnost potrošača</li><li>● sklonost potrošača da isprobavaju nove proizvode u kategoriji</li></ul>

Izvor: izrada autorice, 2024.

Garnier se ističe kao marka proizvoda koja ima vrlo pristupačne cijene i nudi raznolike proizvode u svojoj kategoriji. Cjenovno se proizvodi ne ističu u odnosu na konkurenciju, ali ono što je velika prednost Garniera je briga o okolišu. Naime, jedna od navedenih prednosti su i biorazgradiva pakiranja koja Garnier ima, ali i ekološki proizvodi, odnosno neki od proizvoda su napravljeni s visokim udjelom prirodnih sastojaka, što ih diferencira u odnosu na konkurenciju. Također, na razvijenim tržištima se nalaze proizvodi namijenjeni svim

generacijama. Garnierovi proizvodi dostupni su na svim kontinentima zahvaljujući izvrsno razvijenoj distribucijskoj mreži.

Uz prednosti, u nastavku se navode i slabosti ove marke proizvoda. Garnier ovisi o prodajnim partnerima što uzrokuje smanjenu kontrolu nad cijenama njihovih proizvoda, a posljedično dolazi do smanjenja profitne marže. Također, jedna od slabosti je i slabija kvaliteta u odnosu na profesionalne proizvode koji se nude po sličnim ili istim cijenama. Ono što je važno istaknuti je da Garnier nudi isključivo drogerijske proizvode koje nije moguće kupiti u kozmetičkim ili frizerskim salonima.

Prilike na tržištu koje se pojavljuju dakako treba iskoristiti, a neke od njih su: porast potražnje za prirodnim proizvodima, povećana svijest potrošača o proizvodima s prirodnim sastojcima, razvoj tržišta prirodne kozmetike, trend rasta ulaganja u izgled i suradnja s influencerima i online zajednicama koje daju savjete o ljepoti. Garnier je marka proizvoda koja na tržištu posluje preko 120 godina, obzirom na dugi niz godina u iskustva u kozmetičkoj industriji, Garnier itekako dobro poznaje tržište i njegove potrebe. U zadnjih nekoliko godina, Garnier je osvijestio ljude o shvaćanju ljepote i stavio naglasak na korištenje prirodne kozmetike i proizvoda koji su napravljeni od prirodnih sastojaka, što ih itekako ističe na tržištu i stvara nove prilike za razvoj proizvoda koji će biti prepoznati od strane potrošača.

Kao i svako poduzeće, Garnier se susreće s brojnim prijetnjama na tržištu na kojemu posluje. S obzirom na prethodno razdoblje pandemije prije nekoliko godina, posljedično su se javili povećani troškovi proizvodnje uslijed inflacije te se počinu pojavljivati jeftiniji proizvodi konkurencije. Potrošači dakako, oni koji nisu lojalni, cijenu gledaju kao osnovni element prilikom kupovine traženog proizvoda te su spremni na isprobavanje novih proizvoda u kategoriji. Udio lojalnih potrošača opada kako raste konkurencija. U današnje vrijeme, Garnier se isto kao i sve velike svjetske kompanije susreće s porastom troškova radne snage što se isto posljedično javlja uslijed pojave i rasta inflacije. Na kraju, trendovi se mijenjaju svakodnevno i oni predstavljaju jednu od prijetnji s kojima se ovo poduzeće može susresti. Zato je potrebno svakodnevno pratiti trendove i marketinšku strategiju prilagoditi situaciji na tržištu i potrebama potrošača.

### 5.2.2. BCG matrica

Kao i svaka marka proizvoda, i Garnier ima proizvode koji su najprodavaniji na tržištu, one proizvode koji stvaraju velike iznose gotovine na tržištu, ali i velike troškove, proizvode koji

nemaju vodeći položaj na tržištu i one koji imaju lošu perspektivu te predstavljaju potencijalni gubitak za poslovni subjekt.

U nastavku će biti detaljnije objašnjeno koji proizvodi predstavljaju točno određeni kvadrant BCG matrice odnosno koji proizvodi predstavljaju „krave muzare“, „zvijezde“, „upitnike“ i „pse“:

1. „Zvijezde“ – micelarna voda koja je jedan od najprodavanijih proizvoda Garniera ikada zasigurno najbolje opisuje ovaj segment BGC matrice. Ovaj proizvod je vrlo popularan među svim generacijama s visokim tržišnim udjelom u vrlo brzo rastućem segmentu proizvoda za čišćenje lica.
2. „Upitnici“ – organske linije proizvoda odnosno noviji proizvodi koji još uvijek nisu stekli veliki tržišni udio, ali se nalaze u segmentima s visokim rastom, npr. organski šamponi.
3. „Krave muzare“ – ovdje se mogu izdvojiti šamponi i regeneratori. To su proizvodi koji se svakodnevno koriste, imaju stabilan tržišni udio u segmentu koji ne raste brzo, ali poslovnom subjektu donose značajan prihod.
4. „Psi“ – specifične boje za kosu koje nisu popularne, odnosno proizvodi s niskim tržišnim udjelom i u sporo rastućim segmentima tržišta.

Kao i u slučaju svake druge marke proizvoda, i Garnier posjeduje proizvode koji su manje popularni te koji donose manje prihode. Neki od njih imaju potencijal rasta, a neki, konkretno „psi“ prema BCG matrici, nemaju izražen potencijal, ali proširuju ponudu te privlače ili zadržavaju potrošače.

### 5.2.3. PEST analiza

#### 5.2.3.1. Političko – pravni čimbenici

Garnier je brend koji je prisutan globalno i iz tog razloga se mora prilagođavati raznim procedurama i zakonima u svakoj od pojedinih država u kojoj posluje. Prilikom određivanja marketinške strategije i postavljanja ciljeva, potrebno je proučiti političko stanje u zemlji, ali i političku stabilnost unazad nekoliko godina, koja bi mogla utjecati na poslovanje poduzeća u svakoj od pojedinih država. Oblik vladavine i interesi trenutne vlasti također mogu biti od velike važnosti za rast i razvoj ovog poduzeća i njegove marke proizvoda. Potrebno je provesti detaljnu analizu političke situacije kako bi se mogli predvidjeti problemi i prepreke s kojima se poduzeće može susresti. Budući da je Garnier francuski brend, odnos drugih zemalja u kojima

također može utjecati na njegovo poslovanje u drugim zemljama. Razina korupcije, ali i prihvaćanje brendova drugih nacija uvelike utječe na poslovanje Garniera. Neke države svojom politikom i mjerama potiču potrošače na kupnju domaćih proizvoda i napuštanje međunarodnih robnih marki.

#### 5.2.3.2. Ekonomski čimbenici

Ekonomski čimbenici kao što su inflacija, rast kamatnih stopa, devizni tečajevi ili štednja mogu utjecati na ponašanje kupaca odnosno na njihovu odluku o kupnji. Prilikom rasta stope inflacije ili rasta kamatnih stopa, dolazi do smanjene kupovine „luksuznih“ proizvoda i potrošači se odlučuju na kupovinu samo onih proizvoda koji su im neophodni. Kupovina samo osnovnih proizvoda uvelike smanjuje potražnju za proizvodima marke proizvoda Garnier.

#### 5.2.3.3. Socijalni čimbenici

Kultura i ponašanje potrošača socijalni su čimbenici koji uvelike utječu na prodaju Garniera. Postoje kulture i narodi u svijetu kojima je zabranjeno korištenje kozmetike i proizvoda za uljepšavanje. Upravo je ovo jedan od bitnih čimbenika koji bi se trebao proučiti prilikom ulaska na novo tržište. Dobna skupina ljudi i njihova kupovna moć detaljno se moraju analizirati kako bi se što preciznije mogla odrediti relevantna marketinška strategija za određeno tržište. Garnier svoje proizvode prilagođava svim nacijama, rasama i dobnim skupinama. Proizvodi su napravljeni tako da ih mogu koristiti sve dobne skupine, od najmlađih do najstarijih. S obzirom na različite dobne skupine potrošača, potrebno je proučiti u kojoj mjeri se marketinške aktivnosti mogu provoditi *online*, a u kojoj *offline* kako bi relevantne informacije bile dostupne svakoj od ciljanih skupina.

#### 5.2.3.4. Tehnološki čimbenici

Tehnologija se razvija i napreduje iz dana te je poslovanje potrebno prilagoditi sadašnjim trendovima. Prilagođavanje najnovijim tehnologijama uvelike smanjuje troškove i dugoročno povećava profit. Asortiman proizvoda koje nudi Garnier također može trebati inovacije ili modifikacije zbog pojave novih tehnologija koje koristi konkurencija. Upravo zbog prethodno navedenih razloga, poduzeće bi trebalo ulagati u istraživanje i razvoj kako bi se održala u industriji i ostala konkurentna.

#### 5.2.4. Analiza konkurencije

Izravni konkurenti Garniera su brendovi koji nude slične proizvode u kategorijama njege kože, njege kose i boja za kosu te ciljaju na slične skupine potrošača. U nastavku će detaljnije biti objašnjeni glavni konkurenti Garniera, njihove prednosti i ciljne skupine prema kojima su orijentirani. U svrhu analize konkurencije korišteni su podaci s analitičkog portala Iide (2024), prema kojima su glavni konkurenti Garnieru:

1. Nivea – nudi široku paletu proizvoda za njegu kože, uključujući kreme, losione, sredstva za čišćenje te njegu kose i sunčanje. Nivea je orijentirana prema širokom spektru potrošača, od djece do starijih osoba, a u komunikaciji naglašava svakodnevnu njegu i hidrataciju.  
Prednosti: dugogodišnje povjerenje potrošača, jak imidž brenda u kategoriji njege kože.  
Strategije: fokus na inovacije, održivost i prisutnost u globalnim medijima korištenjem kampanja koje naglašavaju kvalitetu i tradiciju.
2. Dove – nudi proizvode za njegu kože (sapuni, losioni, kreme), njegu kose, dezodoranse i proizvode za njegu tijela. Dove cilja na potrošače koji traže nježne, hidratantne proizvode, s posebnim fokusom na žene svih dobnih skupina.  
Prednosti: jaka kampanja usmjerena na stvarnu ljepotu i pozitivnu tjelesnu sliku, snažan brend koji je prepoznatljiv po svojim hidratantnim svojstvima.  
Strategije: kampanje koje promiču samopouzdanje i pozitivnu tjelesnu sliku, inovativni proizvodi koji kombiniraju znanosti i prirodne sastojke.
3. Pantene – nudi specijalizirane proizvode za njegu kose, s fokusom na boje za kosu, šampone, regeneratore, maske i tretmane za kosu. Pantene cilja na potrošače koji traže preparate za sjajnu i zdravu kosu, naravno fokusirajući se na žene.  
Prednosti: snažan brend u segmentu njege kose, fokus na znanost o kosi i visokokvalitetne formule, široka dostupnost proizvoda.  
Strategije: stalne inovacije i istraživanja u području njege kose, partnerstvo s dermatolozima i znanstvenicima, visoki standardi kvalitete i učinkovitosti.
4. L'Oreal Paris – nudi širok asortiman proizvoda za njegu kože, njegu kose, boje za kosu, šminku i proizvode za njegu tijela. L'Oréal Paris cilja na širok raspon potrošača, od mladih do starijih osoba, s posebnim naglaskom na luksuzne i inovativne proizvode.  
Prednosti: luksuzan imidž i percepcija visoke kvalitete, širok asortiman proizvoda pokriva mnogobrojne potrebe potrošača, snažna marketinška prisutnost i prepoznatljivost brenda.



Strategije: velike investicije u istraživanje i razvoj, globalne marketinške kampanje koje uključuju poznate ambasadore, fokus na inovacije i luksuzne proizvode.

5. Herbal Essences – nudi proizvode za njegu kose, uključujući šampone, regeneratore i tretmane za kosu s biljnim sastojcima. Ciljna skupina su potrošači koji traže prirodne i biljne sastojke u proizvodima za njegu kose, s posebnim naglaskom na mlade i ekološki osviještene potrošače.

Prednosti: fokus na prirodne i biljne sastojke, jak brend među ekološki osviještenim potrošačima, široka dostupnost i prepoznatljivost proizvoda.

Strategije: promocija prirodnih sastojaka, ekološki prihvatljive ambalaže te kampanje koje naglašavaju zdravlje i prirodnu ljepotu kose.

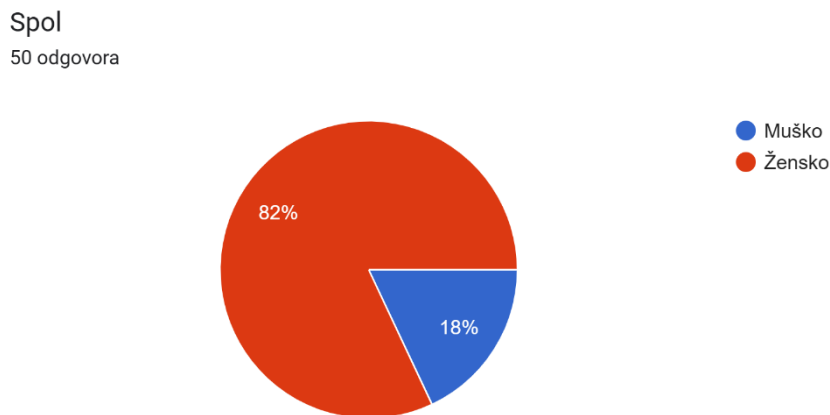
Izravni konkurenti Garniera nude slične proizvode i ciljaju na slične segmente tržišta. Nivea, Dove, Pantene, L'Oréal Paris i Herbal Essences imaju snažne brendove i različite prednosti koje ih čine konkurentima Garnieru. Kako bi se uspješno natjecao, Garnier mora nastaviti s inovacijama, održavati pristupačne cijene, te osigurati široku dostupnost svojih proizvoda, uz istovremeno naglašavanje prirodnih i ekoloških aspekata svojih proizvoda.

## 6. Empirijsko istraživanje na primjeru marke proizvoda „Garnier“

U ovom poglavlju analizirat će se rezultati koji su dobiveni u empirijskom istraživanju. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 04. – 12. kolovoza 2024. godine i u istraživanju je sudjelovalo 50 osoba.

### 6.1. Rezultati istraživanja

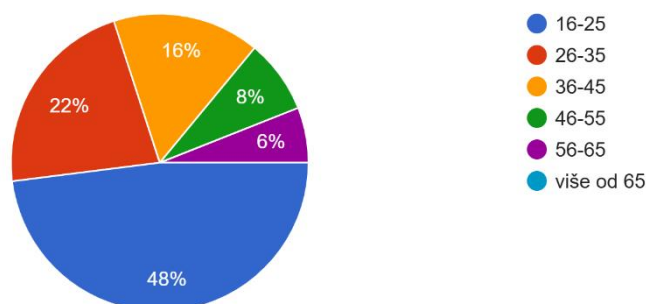
Prva skupina pitanja bila je socio-demografskog karaktera, nakon čega su ispitanicima postavljena pitanja o marki proizvoda Garnier. Na početku upitnika ispitanici su trebali navesti spol (grafikon 1).



Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika

Većina sudionika istraživanja ženskog je spola. Ovakvi rezultati mogli su se pretpostaviti s obzirom da je Garnier brend koji proizvodi šampone za kosu, njegu lica, boje za kosu, regeneratore, a većina tih proizvoda je namijenjena ženama. Osim toga, žene su općenito sklonije sudjelovati u istraživanjima. Ispitanici su u sljedećem pitanju trebali navesti dobnu skupinu kojoj pripadaju (grafikon 2).

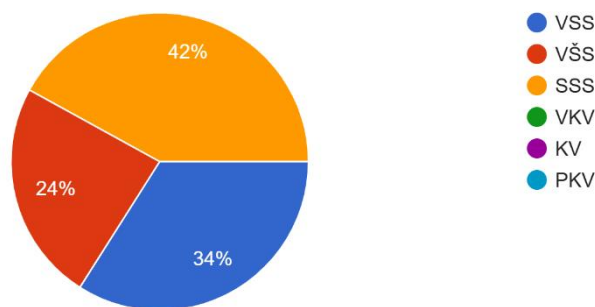
Dob  
50 odgovora



Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika

Najviše je ispitanika u dobnoj skupini 16-25 (gotovo polovica). Niti jedan ispitanik ne pripada dobnoj skupini višoj od 65 godina, dok je najmanje ispitanika u dobnoj skupini 56-65. Kumulativno gledajući, 70% ispitanika ima 35 godina ili manje. Ispitanici su nakon dobi trebali navesti stručnu spremu koju posjeduju (grafikon 3).

Vaša stručna sprema?  
50 odgovora

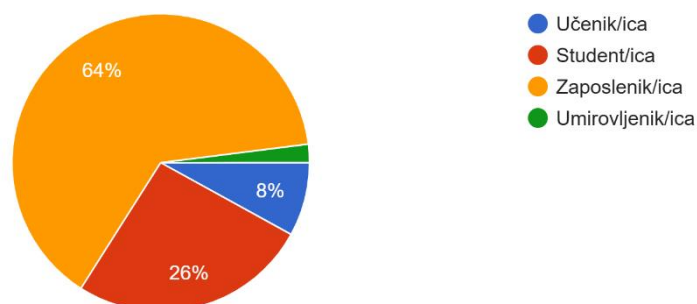


Grafikon 3. Prikaz stručne spreme ispitanika

Od odgovora zastupljeni su VSS (visoka stručna sprema), VŠS (viša stručna sprema) te SSS (srednja stručna sprema). Najveći broj ispitanika posjeduje SSS, nakon čega slijede ispitanici s VSS, dok je najmanje ispitanika s VŠS. Nakon stručne spreme, ispitanici su trebali navesti radni status (grafikon 4).

Vaš status?

50 odgovora

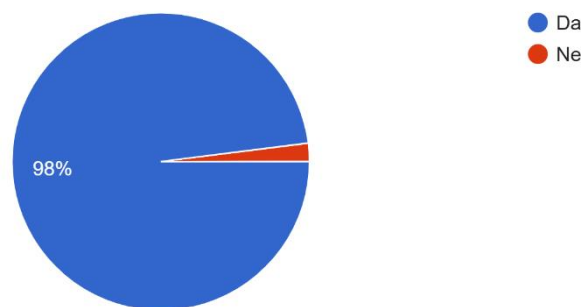


Grafikon 4. Prikaz statusa ispitanika

Najviše je zaposlenih osoba, potom slijede studenti i studentici. Nekolicina ispitanika pohađa srednju ili osnovnu školu, a niti jedan ispitanik nije u mirovini. Nakon socio-demografskih pitanja, ispitanicima su postavljena pitanja o marki proizvoda Garnier. Prvo u nizu pitanju odnosilo se na upoznatost s navedenom markom (grafikon 5).

Jeste li upoznati s markom proizvoda Garnier?

50 odgovora

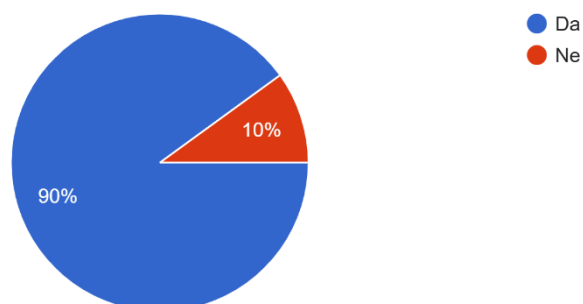


Grafikon 5. Prikaz upoznatosti s markom proizvoda Garnier

Gotovo su svi ispitanici upoznati s markom proizvoda Garnier, odnosno, samo jedan ispitanik ili ispitanica nisu upoznati s navedenom markom. Navedeno čini referentan uzorak za postavljanje detaljnih pitanja o marki proizvoda. Ispitanici su upitani jesu li ikada koristili proizvode marke (grafikon 6).

Jeste li ikada koristili neku od linija proizvoda marke Garnier?

50 odgovora

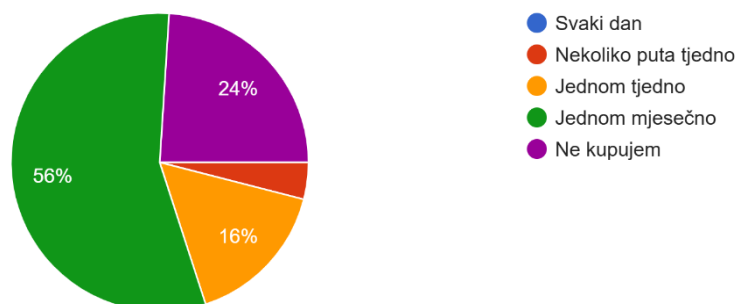


Grafikon 6. Prikaz korištenja nekih od linija proizvoda marke Garnier

Prema grafikonu, najveći broj ispitanika koristio je neku od linija proizvoda marke Garnier. Ispitanici koji su koristili neku od linija u nešto su manjem postotku u odnosu na one koji su upoznati s markom Garnier (90% u odnosu na 98%). Sljedeće pitanje odnosilo se učestalost kupovine proizvoda marke Garnier (grafikon 7).

Koliko često kupujete proizvode Garnier?

50 odgovora

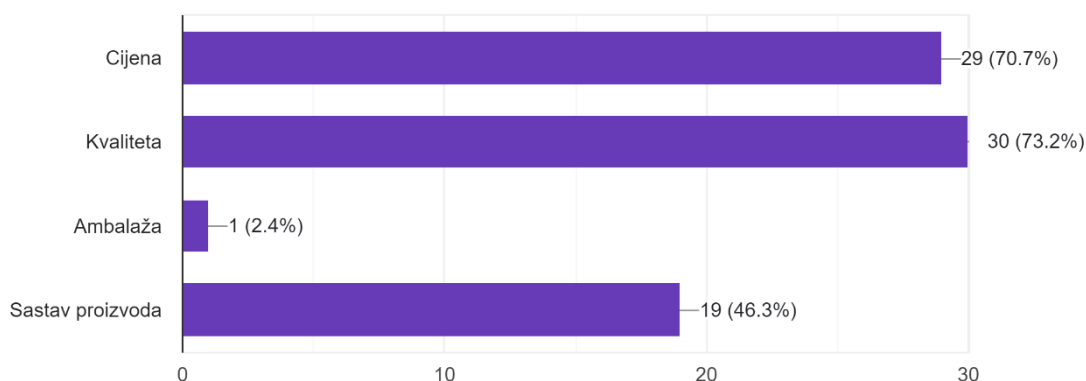


Grafikon 7. Prikaz učestalosti kupovine Garnier proizvoda

Najveći broj ispitanika Garnier proizvode kupuje na mjesečnoj razini, odnosno jednom mjesečno. Gotovo jedna četvrtina ispitanika ne kupuje navedene proizvode. Slijede ispitanici koji Garnier proizvode kupuju na tjednoj razini, odnosno jednom tjedno, a samo dva ispitanika proizvode kupuje nekoliko puta tjedno. Ispitanici su nakon ovog pitanja trebali navesti što im je najvažnije prilikom kupovine Garnier proizvoda.

Koji kriteriji su Vam bitni prilikom kupovine Garnier proizvoda?

41 responses

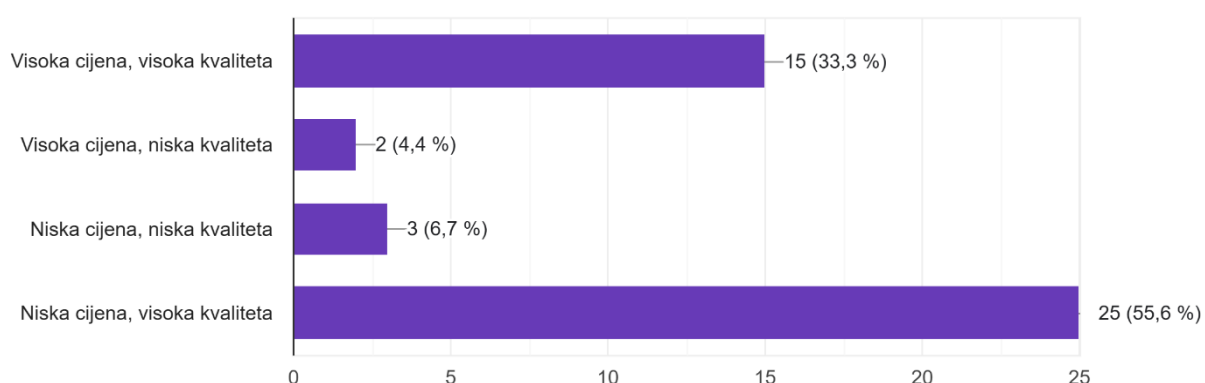


Grafikon 8. Prikaz kriterija koji utječu na kupovinu Garnier proizvoda

Najveći broj ispitanika, oko 70%, na prvo mjesto naveo je cijenu. Ispitanici koji su naveli cijenu u najvećem broju kao obilježja koja su im najviše važna naveli su i kvalitetu te sastav proizvoda. Kvalitetu kao isključivi odgovor navelo je sedam ispitanika. Od ostalih obilježja, samo je jedan ispitanik spomenuo ambalažu. Nakon pitanja o kriterijima koji su ispitanicima bitni prilikom kupovine, ispitanici su priupitani za mišljenje o omjeru cijene i kvalitete Garnier proizvoda (grafikon 9).

Što mislite o omjeru cijene i kvalitete Garnier proizvoda?

45 odgovora



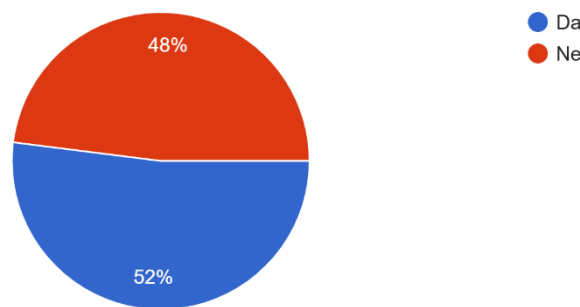
Grafikon 9. Prikaz mišljenja ispitanika o omjeru cijene i kvalitete

Grafikon 9 pokazuje kako ispitanici imaju različita mišljenja o omjeru cijene i kvalitete. Najveći broj ispitanika smatra kako Garnier proizvodi imaju nisku cijenu i visoku kvalitetu, dok je

značajan i broj ispitanika koji smatra kako proizvodi imaju visoku cijenu i visoku kvalitetu. Manji broj ispitanika smatra kako proizvodi posjeduju visoku cijenu, ali nisku kvalitetu te nisku cijenu i nisku kvalitetu. Ispitanici su u nastavku upitnika trebali odgovoriti na određena pitanja koja se tiču promocije i prepoznatljivosti marke Garnier.

Utječu li promotivne aktivnosti poput oglasa na Instagramu, Facebooku, Tik Toku ili objave influencera na Vašu odluku o kupnji Garnier proizvoda?

50 odgovora

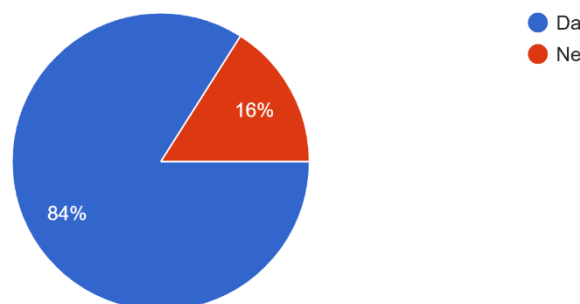


Grafikon 10. Prikaz utjecaja promotivnih aktivnosti na odluku o kupnji

Grafikon 10. prikazuje utjecaj promotivnih aktivnosti na odluku o kupnji. Od svih dosad postavljenih pitanja, odgovori ispitanika na ovo pitanja najviše su podijeljeni. Neznatno više ispitanika navelo je kako promotivne aktivnosti utječu na njihovu odluku o kupnji Garnier proizvoda. Moramo istaknuti kako se ovdje radi o mišljenju ispitanika koje je subjektivno što znači da neki ispitanici mogu smatrati da promotivne aktivnosti ne utječu na njihovu odluku o kupnji, no u stvarnosti je drugačije. Na tragu prethodnog pitanja, sljedeće pitanje odnosilo se na mišljenje ispitanika o učinkovitosti oglašavanja marke Garnier (grafikon 11).

Smatrate li da Garnier ima učinkovito oglašavanje?

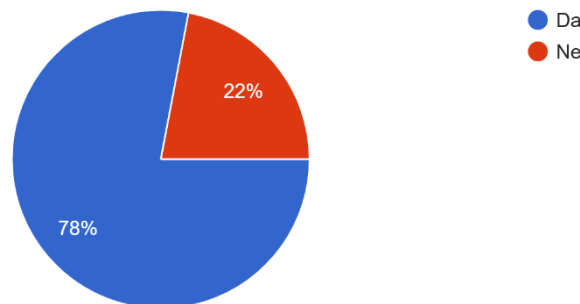
50 odgovora



Grafikon 11. Prikaz mišljenja ispitanika o učinkovitosti oglašavanja

Za razliku od prethodnog pitanja, najveći broj ispitanika smatra kako Garnier ima učinkovito oglašavanje. Prethodno pitanje odnosilo se konkretno na oglašavanje na društvenim mrežama te promotivne aktivnosti *influencera*, no oglašavanje je širi pojam te ne smijemo umanjiti važnost oglašavanja na televiziji kao niti važnost drugih oblika promotivnih aktivnosti, poput unaprjeđenja prodaje, preporuka prijatelja, itd. Iduće pitanje odnosilo se na prepoznavanje logotipa marke Garnier.

Biste li prepoznali logo marke proizvoda Garnier bez da vidite naziv?  
50 odgovora



Grafikon 12. Prikaz upoznatosti ispitanika s logom Garniera

Nešto više od tri četvrtine ispitanika odgovorilo je kako bi prepoznali logotip marke proizvoda Garnier bez da uz njega stoji naziv. Možemo reći da to upućuje na dobru pozicioniranost vizualnog identiteta poduzeća u svijesti potrošača. U iduća dva pitanja ispitanici su trebali u slobodnoj formi navesti prednosti i nedostatke promatrane marke proizvoda.

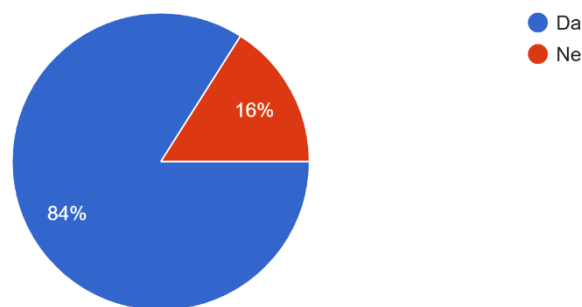
Prednosti je navelo 40 ispitanika. Odgovori su raznoliki, no većina odgovora u nekom smislu se odnosi na kvalitetu proizvoda, po pitanju učinkovitosti i po pitanju sastava. Sljedeća prednost koja je zastupljena je dostupnost proizvoda, a nekolicina ispitanika navela je kako su proizvodi marke Garnier dostupni u gotovo svakoj prodavaonici. Doprinos očuvanju okoliša i prirodni sastav ispitanici su također prepoznali kao prednosti. Jedna je ispitanica navela: „Po njihovim promotivnim aktivnostima sam shvatila da veliki naglasak stavljaju na brigu o okolišu, što je danas velika prednost u poslovanju bilo kojeg poduzeća“. Vođenje brige o okolišu prepoznato je i od strane nekolicine drugih ispitanika, kojima je to ujedno i bitno. Širina asortimana te proizvodi namijenjeni različitim dobnim skupinama također su prepoznati kao prednost.



Cjenovna pristupačnost još jedna je od prednosti, kao i dobar omjer cijene i kvalitete. Miris i tekstura proizvoda također su navedeni kao prednosti od strane nekolicine ispitanika.

Znatno manji broj ispitanika naveo je nedostatke, i to iz različitih razloga. Pojedini ispitanici smatraju kako nedostaci ne postoje, drugi u iste nisu upućeni, a treći ne koriste proizvode marke Garnier. Ukupno je 21 ispitanika naveo jedan ili više nedostataka. Najveći broj nedostataka odnosi se na sastav proizvoda, posebno na proizvode koji sadrže alkohol ili sulfate, što nekima može izazvati alergijske reakcije. Drugi najzastupljeniji nedostatak su cijene svih ili pojedinih proizvoda te rijetke promotivne akcije. Jedna ispitanica navela je: „Nekad su cijene previsoke u odnosu na slične proizvode.“ Manji broj ispitanika nije primijetio učinkovitost proizvoda, stoga smatra da je nedostatak slaba učinkovitost. Od drugih nedostataka ispitanici su naveli kako bi ambalaža proizvoda mogla biti ekološki prihvatljivija te kako bi oglašavanje i promotivne aktivnosti mogle biti kvalitetnije. Na kraju upitnika ispitanici su upitani bi li Garnier proizvode preporučili drugima (grafikon 13).

Biste li preporučili Garnier proizvode svojim bližnjima?  
50 odgovora



Grafikon 13. Prikaz stavova ispitanika o tome bi li preporučili Garnierove proizvode

Ispitanici koji bi preporučili proizvode u većini su, što zapravo u suštini znači da su to ispitanici koji koriste Garnier proizvode te su njima zadovoljni. To ne znači da određene linije proizvode nemaju nedostatke ili ne bi mogle biti bolje, kao niti da su svi elementi marketing – strategije savršeni, već da su ispitanici generalno zadovoljni onime što kupuju i koriste.

## 7. Rasprava

Kako je bilo rečeno u teorijskom dijelu, glavni cilj svake marketing – strategije stvaranje je konkurentske prednosti. Poduzeća taj cilj pokušavaju ostvariti naglašavajući različite elemente marketing – strategije, odnosno, njihovom optimalnom kombinacijom. Istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo nam je kako većina ispitanika prepoznaje vrijednosti i misiju poduzeća. Uz to, utvrdili smo kako logotip poduzeća prepoznaje većina ispitanika bez da uz njega stoji naziv poduzeća, a logotip također na određen način podržava misiju poduzeća i naglašava predanost ostvarenju ekoloških ciljeva i održivosti.

Kratka izjava kojom je formulirana misija: „Stvoriti održivu ljepotu dostupnu svima“ prepoznata je u svijesti potrošača ne samo po predanosti održivom razvoju i zaštiti klime i okoliša, već i po tome što je veći broj ispitanika kao prednost naveo veliku dostupnost proizvoda marke Garnier. To nam pokazuje kako Garnier uspješno odrađuje distribuciju proizvoda na hrvatskom tržištu te da je ista važan element marketing – strategije.

Odgovori ispitanika o prednostima i nedostacima marke proizvoda Garnier u velikoj su mjeri podudarni s iznesenom SWOT analizom. Međutim, utvrđeno je kako pojedine čimbenike potrošači percipiraju različito; npr., neki smatraju da je riječ o proizvodima izvrsnog sastava i visoke kvalitete, dok postoje i ispitanici koji smatraju kako je sastav nekvalitetan zbog prisustva sastojaka kao što su alkohol i sulfat, a koji mogu naštetiti koži. Zbog toga nam se nameće zaključak da percepcija kvalitete ovisi o konkretnim proizvodima, ali i osobnim preferencijama potrošača a posljedično i stanju njihova zdravlja.

S obzirom da je Garnier marka proizvoda koja je svjetski poznata i koriste ju sve generacije, od najmlađih do najstarijih, sukladno tome empirijskim istraživanjem dobili smo uvid u omjer cijene i kvalitete proizvoda. Utvrđeno je da većina ispitanika smatra da Garnier proizvodi imaju nisku cijenu, ali visoku kvalitetu. Možemo reći kako je marketing – strategija orijentirana na spomenuti omjer cijene i kvalitete te na promoviranje ekološkog pristupa proizvodnje i korištenja prirodnih resursa. Ipak, potrebno je potrošače, ali i potencijalne kupce više osvijestiti o ekološkom pristupu proizvodnji kao i samim proizvodima kako bi se još više podignula svijest o kvaliteti pojedinih linija proizvoda Garnier. Korisno bi bilo i razmisliti o novim proizvodnim linijama koje bi bile namijenjene tržišnom segmentu kojem nedostaci predstavljaju ozbiljnu prepreku za kupovinu i korištenje proizvoda. Bez obzira na moguća poboljšanja, istraživanje nam je pružilo uvid kako je većina ispitanika zadovoljna proizvodima marke Garnier jer bi iste preporučili drugima

Kao i svako poduzeće, i Garnier ima prostora za napredak. Garnier proizvodi sadrže veliki udio sastojaka koji su prirodnog porijekla, ali ipak imaju i manji udio alkohola i sulfata. Upravo je prethodno navedeno jedno od ključnih poboljšanja na koja se Garnier može orijentirati kako bi zadovoljio potrebe svakog kupca. U istraživanju koje je provedeno, navedeno je da je upravo mali postotak sastojaka koji nisu prirodnog porijekla izazvao alergijske reakcije kod određenog broja ispitanika. Garnier bi trebao uložiti dodatne napore u istraživanje i razvoj kako se ovakve situacije ne bi događale s obzirom da imaju veliki naglasak na prirodne proizvode i ekološka pakiranja. Potrebno je dodatno istražiti koji sastojci izazivaju određene reakcije kod potrošača te ih na adekvatan način zamijeniti prirodnim sastojcima. Na ovaj način Garnier može poboljšati percepciju potrošača o sigurnim i kvalitetnim proizvodima koji su dostupni na tržištu.

## 8. Zaključak

Odabir odgovarajuće marketing – strategije jedan je od presudnih koraka u uspjehu svakog poduzeća. Dobra marketinška strategija je nužnost za svako poslovanje koje želi rasti i uspjeti. Ona omogućava usmjeravanje resursa prema najisplativijim aktivnostima, izgradnju snažnih odnosa s kupcima te povećanje prepoznatljivosti i prodaje. Bez jasne strategije, marketinški naponi mogu biti nasumični i neučinkoviti, što dugoročno može štetiti poslovanju.

Marketing – strategija uključuje plansku i sustavnu primjenu svih instrumenata prodajne politike. Ona je sastavni dio marketinškog plana koji detaljnije razrađuje aktivnosti, resurse i rokove potrebne za izvršenje marketing – strategije. Planiranje i implementacija marketing – strategije nije jednostavna te iziskuje prolaženje kroz više različitih, međusobno uvjetovanih faza te definiranje različitih elemenata. Kao glavni zaključak nameće nam se da kvalitetna marketinga strategija uspješno naglašava što je to što poduzeće čini boljim od konkurencije u jednom ili više tržišnih segmenata.

Marketing – strategija dodatno dobiva na važnosti u međunarodnom okruženju, odnosno na stranom tržištu gdje se poduzeće natječe i s lokalnim i drugim globalnim konkurentima. Jedna od industrija gdje je prisutna snažna i velika konkurencija je i industrija kozmetičkih proizvoda u kojoj djeluje i poduzeće Garnier.

Garnier, kao jedan od vodećih svjetskih brendova u području kozmetike i njege kože, uspješno koristi sofisticirane i dobro osmišljene marketinške strategije kako bi održao svoju poziciju na tržištu i proširio svoj doseg. Jedna od ključnih prednosti Garniera je njihova široka paleta proizvoda koja zadovoljava različite potrebe potrošača. Redovita inovacija i lansiranje novih proizvoda omogućuju brendu da ostane relevantan i privlačan potrošačima. Garnier kroz svoj aktivni angažman na društvenim mrežama povećava lojalnost kupaca i privlači nove kupce. Empirijsko istraživanje je pokazalo da gotovo polovica ispitanika kupuje Garnierove proizvode zbog promocije na društvenim mrežama ili preporuke *influencera*.

Garnier je svojim globalnim angažmanom i prisutnosti na svjetskom tržištu dokazao da koristi uspješne marketinške strategije, promovirajući svoje proizvode koji su namijenjeni svim generacijama. Empirijsko istraživanje provedeno u radu također je pokazalo kako Garnier uspješno prezentira i ostvaruje svoju misiju. Proizvodi marke Garnier uglavnom su prepoznati kao kvalitetni, odnosno, kao proizvodi koji imaju dobar omjer cijene i kvalitete te kao proizvodi

koji su vrlo dostupni i ekološki. Logotip poduzeća prepoznatljiv je za većinu ispitanika, a većina ispitanika također smatra kako Garnier ima učinkovito oglašavanje.

Garnier je poznat kao poduzeće koje osluškuje potrebe potrošača te na tržište uvodi nove proizvode, poput onih koji su napravljeni od prirodnih sastojaka te namijenjeni različitim dobnim skupinama, odnosno tržišnim segmentima. Ipak, istraživanjem smo utvrdili kako postoje i ispitanici koji smatraju da Garnier posjeduje nedostatke po pitanju nedovoljno kvalitetnog sastava proizvoda, neučinkovitosti proizvoda pa čak i visoke cijene. To ukazuje na mogućnosti poboljšanja po pitanju uvođenja novih linija proizvoda, modificiranja postojećih ili jačanja marketinških aktivnosti.

S obzirom na orijentiranost na kupce, Garnier bi trebao uvažiti potrebe i zahtjeve potrošača te posebnim tržišnim skupinama ponuditi proizvode prilagođene njihovim potrebama. Na taj način Garnier bi mogao privući nove kupce te zadržati postojeće, odnosno učiniti ih lojalnim. To je posebno važno zbog snažne konkurencije u industriji, ali i zbog toga što potrošačima u pravilu nije problematično promijeniti marku proizvoda ukoliko po njihovom mišljenju druga marka nudi nešto više. Međutim, kako smo utvrdili i istraživanjem, različiti potrošači imaju različite preferencije i prioritete, stoga zadovoljenje potreba svih potrošača nije jednostavno, posebno i jer se iste tokom vremena mijenjaju. Zato postoji potreba i za mijenjanjem marketing – strategija u budućnosti, što je Garnier do sada uspješno činio, zbog čega i je jedno od vodećih poduzeća u industriji kozmetičkih proizvoda.

## Literatura

1. Amatulli, C.; Caputo, T.; Guido, G. (2011). Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. *International Journal of Business and Management* 6 (5), str. 61-75.
2. Andrijanić, I.; Pavlović, D. (2021). *Međunarodna trgovina u globalnom okruženju*. Zagreb: Sveučilište Libertas i Plejada Zagreb.
3. Ferenčić, M. (2012). Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu. *Praktični menadžment* 3 (2), str. 42-46.
4. Grbac B.; Meler M. (2007). *Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog razvoja*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
5. Gutić, D.; Broz, D. (2011). *Marketing u praksi*. Osijek: Grafika.
6. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.
7. Kotler P. (2006). *Kotler o marketingu*. Zagreb: Masmedia.
8. Kotler P.; Kotler M. (2015). *Marketingom do rasta, 8 načina za pobjedu*. Zagreb: Mate.
9. Kovač, I.; Protrka, D.; Novak, I. (2016). Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 14 (1), str. 31-49.
10. Marić, K. (2020). Analiza utjecaja pet Porterovih sila na konkurentnost hrvatskih izvoznih poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo* 10 (1), str. 163-188.
11. Merkaš, Z.; Perkov, D.; Plećaš, M. (2021). Primjena analitičkih koncepata u upravljanju: case study Hrvatska. *Acta Economica Et Turistica* 7 (2), str. 227-243.
12. Milas, G. (2007). *Psihologija marketinga*. Zagreb: Target.
13. Nowak, A., Kasztelan, A. (2022). Economic competitiveness vs. green competitiveness of agriculture in the European Union countries. *Oeconomia Copernicana* 13 (2), str. 379-405.
14. Previšić, J. et. al. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.
15. Rašić Jelavić, S.; Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 14 (1), str. 65-86.
16. Paliaga, M., Oliva, E. (2017), *Marketing financijskih usluga*, Rovinj: vlastita naklada.
17. Renko N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
18. Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.

19. Vidović, A. (2014.). Unapređenje prodaje u maloprodajnom objektu. *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 2(4), str. 343–348.
20. Vučemilović, V.; Škoro, M. (2017). Analiza proizvodnog portfelja pomoću BCG matrice pri odabiru strategije rasta za mala poduzeća. *Praktični menadžment* 8 (1), str. 48-52.

#### Internet

1. Copymate (2024). BCG matrica – razumijevanje i primjena u strategiji proizvoda, dostupno na: <https://copymate.app/hr/blog/multi/bcg-matrica-razumijevanje-i-primjena-u-strategiji-proizvoda/> [Pristupljeno: 18. kolovoza 2024.]
2. Garnier (2024). What is Organic Skincare?, dostupno na: <https://www.garnier.co.uk/our-brands/skin-care/garnier-organic/faqs> [Pristupljeno: 19. kolovoza 2024.]
3. Iide (2024). Case studies, dostupno na: <https://iide.co/case-studies/> [Pristupljeno: 19. kolovoza 2024.]
4. Investopedia (2024.). Marketing Strategy: What It Is, How It Works, and How to Create One, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp#toc-what-is-a-marketing-strategy> [Pristupljeno: 5. travnja 2024.]
5. L'Oreal Groupe (2024.), dostupno na: <https://www.loreal.com/en/consumer-products-division/garnier/> [Pristupljeno: 18. svibnja 2024.]
6. Nikšić, N. (2021). Strategije - Alati kojima možete pogledati u budućnost, dostupno na: <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/strategije-alati-kojima-mozete-pogledati-u-buducnost-135926> [Pristupljeno: 18. kolovoza 2024.]

## **Popis slika**

Slika 1. Čimbenici utjecaja na određivanje cijene .....	8
Slika 2. Osnovne faze strateškog marketinškog plana .....	15
Slika 3. BCG matrica .....	20
Slika 4. Razvoj logotipa Garniera tijekom povijesti .....	26



## **Popis tablica**

Tablica 1. Primjer SWOT analize .....	20
Tablica 2. SWOT analiza marke proizvoda Garnier .....	27

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika .....	33
Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika.....	34
Grafikon 3. Prikaz stručne spreme ispitanika.....	34
Grafikon 4. Prikaz statusa ispitanika.....	35
Grafikon 5. Prikaz upoznatosti s markom proizvoda Garnier.....	35
Grafikon 6. Prikaz korištenja nekih od linija proizvoda marke Garnier .....	36
Grafikon 7. Prikaz učestalosti kupovine Garnier proizvoda .....	36
Grafikon 8. Prikaz kriterija koji utječu na Garnier proizvoda.....	37
Grafikon 9. Prikaz mišljenja ispitanika o omjeru cijene i kvalitete .....	37
Grafikon 10. Prikaz utjecaja promotivnih aktivnosti na odluku o kupnji .....	38
Grafikon 11. Prikaz mišljenja ispitanika o učinkovitosti oglašavanja .....	39
Grafikon 12. Prikaz upoznatosti ispitanika s logom Garniera .....	39
Grafikon 13. Prikaz stavova ispitanika o tome bi li preporučili Garnierove proizvode.....	40