

Maja Martinović

MARKETING U HRVATSKOJ – 55 POSLOVNIH SLUČAJEVA

Andrea Razum, unv. spec. oec.

Asistent, Katedra za marketing
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, HRVATSKA
Tel.: ++385 1 238 3317
E-mail: arazum@efzg.hr

Uvodno o knjizi i autorici

Knjiga poslovnih slučajeva Marketing u Hrvatskoj autorice dr. sc. Maje Martinović (Izdavačka kuća Mate d.o.o., 2012.) nastala je s namjerom da se prikažu dobri i manje dobri primjeri hrvatske marketinške prakse. Suvremeno marketinško obrazovanje nezamislivo je bez praktičnih primjera, pogotovo onih aktualnih na domaćem tržištu. Koristeći poslovne slučajeve u nastavnom curriculumu, studenti dobivaju priliku primijeniti stečena teoretska znanja i rješavanjem stvarnih poslovnih scenarija razvijati analitičke vještine te marketinšku kreativnost. Knjiga isto tako može poslužiti i marketinškim stručnjacima kao mogućnost dodatnog usavršavanja na osnovi drugih uspješnih i neuspješnih tržišnih aktualnosti. Sastoji se od poslovnih slučajeva iz različitih industrija i s vrlo različitom svrhom. Naime, neki od njih traže rješenje problema, a neki su uvršteni radi ilustracije teorijskih koncepata prisutnih u marketinškim udžbenicima.

Dr. sc. Maja Martinović profesorica je na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa gdje od 2004. godine predaje marketinške predmete na stručnom i MBA studiju, a od 2007. godine je pročelnica Katedre za marketing i komunikacije te prodekanica Diplomске škole

na ZŽEM-u. Objavljuje i recenzira znanstvene i stručne radove u domaćim i inozemnim časopisima, surađuje s gospodarskim subjektima te je izvršna dopredsjednica Udruge poslodavaca u obrazovanju u Hrvatskoj udruzi poslodavaca. Iskustvom koje je stekla na domaćim i inozemnim obrazovnim ustanovama te kroz mentorski rad sa studentima kontinuirano pridonosi širenju i razvoju marketinških znanja.

Osnovna obilježja djela i stila pisanja

Knjiga sadrži 580 stranica teksta i slikovnih prikaza unutar kojih je autorica predstavila 55 poslovnih slučajeva s primarnom svrhom približavanja čitateljima uspješne i neuspješne hrvatske poslovne prakse. Predgovor je napisao eminentni američki profesor Phillip Kotler koji ističe kako ovo djelo daje priliku detaljnijeg proučavanja poslovne prakse u Hrvatskoj, i to tako da slučajevi prate teorijske teme koje se izlažu u udžbenicima.

Knjiga je podijeljena u 16 poglavlja, odnosno standardnih marketinških teorijskih cjelina unutar kojih se nalaze poslovni slučajevi hrvatskih poduzeća koji su analizirani i prikazani iz teoretske perspektive poglavlja kojemu pripadaju.

Svako poglavlje počinje s vrlo kratkim razmatranjem osnovnih i bitnih pojmova vezanih za to poglavlje, što služi kao svojevrsni podsjetnik čitatelju koji kreće u analizu slučajeva u tom poglavlju.

Ponašanje potrošača

U prvom je poglavlju prezentiran slučaj marke NYZ čija su obilježja prerasla u životni stil i čija se specifičnost krije u snažnoj identifikaciji s ciljnim tržištem. Kako se u kontekstu ponašanja potrošača poslovanje na tržištu krajnje potrošnje značajno razlikuje od onoga na tržištu poslovne potrošnje, u ovom poglavlju nalazi se i poslovni slučaj poduzeća AB-CRO d.o.o. koji se bavi specifičnostima sklapanja posla s Ministarstvom obrane, s posebnim osvrtom na kompleksnost i specifičnost poslovanja putem javnih natječaja.

Okruženje u marketingu

Poglavlje posvećeno okruženju u marketingu započinje slučajem u poduzeću Perutnina Ptuj koji opisuje „Afere GMO“ kada je poduzeće bilo izloženo nizu problema zbog propusta u odabiru vlastitih dobavljača. U vezi s time osvrće se i na važnost svih sudionika eksternog makrookruženja te ističe važnost koju imaju različite vrste javnosti u kontekstu poslovanja poduzeća. Drugi slučaj razmatra proizvodnju hrvatskih proizvoda s halal certifikatom te pokazuje aktivnosti koje su poduzeli proizvođači kao rezultat praćenja tržišnih trendova i promjena s obzirom na kulturološke zahtjeve jednog dijela tržišta.

Marketinško istraživanje

Treće poglavlje sadrži tri poslovna slučaja. Počinje analizom poduzeća Badel 1862 d.d. i istraživanjem tržišta jakih alkoholnih pića koje je bilo prijeko po-

trebno za postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja. Razrada istraživanja tržišta nastavlja se prikazom slučaja u čijem središtu je *mystery shopping* ili tajno kupovanje čiji je cilj utvrditi što se događa tijekom interakcije kupaca i poduzeća te koliko to iskustvo kupovine odgovara očekivanjima poduzeća. U slučaju se prezentira specijalizirana *mystery shopping* agencija u Hrvatskoj te njezin klijent T-Com. Poglavlje završava iznošenjem slučaja istraživanja tržišta kao temelja strategije marketinga obiteljskih i malih hotela u Republici Hrvatskoj. Predlaže se sekundarno i primarno istraživanje čiji bi rezultati mogli znatno utjecati na model upravljanja tom vrstom turističke ponude.

Segmentacija tržišta, određivanje ciljnih skupna i pozicioniranje

Ova teorijska cjelina sadrži pet poslovnih slučajeva, a počinje segmentacijom na primjeru PBZ Carda. Slučaj sadrži poseban osvrt na neprekidno istraživanje i analize potreba korisnika te razvijanja novih proizvoda i usluga za različite segmente. Poglavlje se nastavlja analizom marketinga ciljnih tržišta i tržišnog pozicioniranja na primjeru poduzeća Anfap d.o.o. uz poseban osvrt na to kako poduzeće klijentima pomaže u identifikaciji mogućnosti na tržištu pa za njih segmentira tržište i prikuplja ključne podatke. Nastavljajući se na taj slučaj ponovno je razrađeno poduzeće Badel 1862 d.d., a opisuje se način pozicioniranja proizvoda, odnosno kako se ono povezuje s obilježjima ciljnog tržišta pričom o novim proizvodima i sloganom. Četvrti je slučaj bolnice Magdalena. U njemu se opisuju telemedicina, odnosno nove usluge namijenjene grupi korisnika pozivnog centra, koji imaju vrlo specifična obilježja u skladu s kojima je oblikovana nova usluga. Poglavlje završava slučajem posvećenom segmentaciji prema traženju koristi, koja je najizraženija na tržištu mobilnih telefona, a oni se i navode te analiziraju s obzirom na različite potrebe kupaca koje zadovoljavaju.

Proizvod, životni ciklus proizvoda i strategije kreiranja marke

Teoretska cjelina koja u svojem središtu ima proizvod kao jedan od elemenata marketinškog miksa počinje slučajem strategije kreiranja marke u Tvornici parketa Galeković. Slučaj prati stvaranje ideje o kreiranju marke te sve aktivnosti koje su uslijedile nakon toga i rezultirale uspješno pozicioniranom markom proizvoda. Nakon toga se analizira pojava privatnih maraka te njihov razvoj, a slučaj sadrži osvrt na stanje privatnih maraka u trgovačkim lancima u Hrvatskoj. Razvoj novog proizvoda obrađen je na primjeru marke Levi's koja je uspješno povećala prodaju s potpunim zaokretom u strategiji i razvojem novog *Levi's Engineered Jeansa*. Poglavlje je zaokruženo posljednjim poslovnim slučajem koji se bavi detaljnom analizom redizajna proizvoda na primjeru dodatka jelima Fant, a koja se pokazala nužnom nakon provedenog istraživanja tržišta.

Marketing usluga

Poglavlje posvećeno marketingu usluga započinje slučajem Poliklinike Sunce, a posvećeno je načinu na koji je ta zdravstvena ustanova tržišnim pristupom zdravstvenim uslugama unaprijedila poslovni proces i ostvarila značajnu komparativnu prednost na tržištu. Drugi slučaj bavi se marketingom usluga u hrvatskim srednjim školama gdje su zapravo prezentirani rezultati istraživanja koji pokazuju razinu primjene marketinga u hrvatskim srednjim školama, te mišljenje onih koji sudjeluju u procesu pružanja obrazovnih usluga o tome je li marketing i koliko bitan u toj vrsti uslužne djelatnosti. Poglavlje završava osvrtom na slučaj Klesarske škole na otoku Braču. On pokazuje na koji je način jedna srednja škola primijenila marketinški pristup u svom djelovanju te tako postala turistička atrakcija.

Određivanje i strategija cijena

Cjelina posvećena cijenama u prvom se slučaju bavi strategijom određivanja cijena u poduzeću Blitz Cinestar d.o.o., a osvrće se na korištenje demarketinga kao oblika preusmjeravanja potražnje te izgradnje čvrste lojalnosti s klijentima. U sljedećem, Winterfresh slučaju analizira se strategija određivanja cijena „pobiranja vrhnja“ koje je poduzeće odabralo kod uvođenja novog proizvoda na tržište. Na kraju se analiziraju specifičnosti tržišta knjiga u Hrvatskoj te govori o povezanosti cijena knjiga i distribucijskih kanala.

Integrirane marketinške komunikacije

Praktična razrada integrirane marketinške komunikacije započinje detaljnom analizom ponude poduzeća Kraš d.d. te strategije integrirane marketinške komunikacije za održavanje tržišne dominacije i rast profitabilnog poslovanja. Radi se zapravo o fokusu na skupne učinke marketinških komunikacija i njihov utjecaj na vrijednost i prepoznatljivost marke na primjeru konditorskih proizvoda iz asortimana poduzeća. Drugi slučaj bavi se marketinškom komunikacijom s javnošću reforme pravosuđa u Republici Hrvatskoj tako da su opisane aktivnosti institucija koje provode reformu pravosuđa, a koje su uočile važnost odnosa s javnošću. U posljednjem slučaju autorica obrađuje tržište visokih poslovnih škola u Republici Hrvatskoj i njihove promotivne aktivnosti.

Oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću

Poglavlje posvećeno promociji počinje analizom razvoja odnosa s javnošću te pričom o ocu odnosa s javnošću Edwardu Bernaysu. Ovo je jedini slučaj koji nije vezan uz hrvatsko tržište, međutim autorica to opravdava izjavom da on služi kao

uvod u sljedeće slučajeve. Slijedi opis društva Dioki d.d. i incidenta negativnog publiciteta te primjera kriznog komuniciranja. U slučaju vezanom za unapređenje prodaje usmjereno potrošačima analizirano je poduzeće Getro d.d. te je uz aktivnosti unapređenja prodaje također obuhvaćen sustav motiviranja zaposlenika, komunikacija s elementima fizičkog okruženja te upravljanje portfeljem privatnih maraka. Unapređenje prodaje analizira se i na poduzeću Ratex Zagreb čija je osnovna djelatnost uvoz i distribucija visokokvalitetnih proizvoda krajnje potrošnje na području Republike Hrvatske. Poglavlje završava nesvakidašnjim poslovnim slučajem koji se bavi ulogom stranačkih skupova u promociji političkih stranaka na izborima za Hrvatski sabor u 2007. godini.

Izravni marketing

Prvi slučaj u poglavlju izravnog marketinga bavi se korištenjem virusnog marketinga u političkoj kampanji Josipa Kregara, i to 2009. godine na lokalnim izborima za gradonačelnika grada Zagreba. Sljedeći je posvećen mobilnom oglašavanju koje je na hrvatsko tržište prvi uveo Vipnet i pokazuje nekoliko mogućih kampanja oglašavanja, a posebice se bavi uporabom *newslettera* u promotivne svrhe na primjeru poduzeća Best Marketing Hrvatska gdje se zapravo razmatraju glavni ciljevi tog promotivnog alata i njegove prednosti. Pretposljednji slučaj opisuje prodavaonicu kućanskim aparatima Pedi u Puli koja zbog oskudnog budžeta uspješno koristi promociju putem letaka ne bi li tako došla do svojih potencijalnih kupaca. Poglavlje završava poslovnim slučajem zamišljenog poduzeća Velika knjižara kao jednog od vodećih hrvatskih nakladnika, a koristi izuzetno personalizirane promotivne materijale u sklopu strategije izravnog marketinga.

Upravljanje distribucijskim kanalima

Cjelina vezana za distribucijske kanale počinje analizom marketinških kanala hrvatskih naklad-

nika knjiga. Slučaj opisuje zašto se na tom tržištu koristi kombinacija različitih distribucijskih kanala te analizira buduće trendove i utjecaj tehnologije na tradicionalne kanale prodaje knjiga. Autorica je analizirala distribucijske kanale koncerna Agrokor, i to kroz vertikalni marketinški sustav koji poduzeće uspješno koristi za ostvarivanje konkurentske prednosti. U posljednjem slučaju analizirano je ukupno tržište trgovine na malo u Republici Hrvatskoj, te vrlo specifičan maloprodajni format koji je u suvremenim tržišnim trendovima izuzetno ugrožen uslijed rasta koncentracije velikih trgovačkih lanaca.

Internetski marketing

Dvanaesto je poglavlje posvećeno internetnom marketingu i počinje prikazom razvoja elektroničkog distribucijskog kanala, odnosno internetskog bankarstva u Privrednoj banci Zagreb. Pojašnjavaju se strategije upotrebe interneta u bankarstvu te novi oblici e-poslovanja. U drugom slučaju koji se bavi internetskim aktivnostima kao dijelom promocijskog miksa Zagrebačke škole za ekonomiju i management prezentirani su rezultati analize e-marketinških napora te se nude savjeti za primjenu novih medija u promotivne svrhe. Sljedeća dva slučaja bave se fenomenom virtualnih društvenih mreža, posebno Facebooka, kao oglašivačkih platformi. Prvi opisuje sustavno provođenje online kampanje za poduzeće Link koje je specijalizirano za prodaju kompjutorske opreme, dok se drugi bavi korištenjem Facebooka za promociju konditorskih proizvoda Životinjsko carstvo. Posljednji slučaj analizira korištenje virtualne mreže Twitter u procesu izgradnje marke te donosi savjete kako koristiti tu platformu u promotivne svrhe.

Marketing odnosa i suradnje

Marketing odnosa i suradnje u Hrvatskoj prvi je slučaj u ovom poglavlju te iznosi istraživanje koliko se ljudi uslijed nezadovoljstva proizvodom ili

uslugom žali poduzećima. Iznesen primjer upravljanja zadovoljstvom klijenata u Zagrebačkoj Banci. U sljedećem slučaju se ponovno obrađuje poduzeće PBZ Card i to u kontekstu procesa upravljanja odnosima s klijentima. Poglavlje završava simulacijom situacije u fiktivnom poduzeću i opisuje vrlo uobičajenu situaciju upravljanja programom lojalnosti.

Konkurentna strategija

Poglavlje koje se bavi konkurentnim strategijama započinje analizom utjecaja pojave multipleksa na promociju filma u Hrvatskoj. Detaljno su obrađeni elementi promotivnog miksa s posebnim osvrtom na Cross promociju. Nakon toga analizirana je konkurentna strategija poduzeća Pan-Pek uz iscrpnu analizu tržišta pekarskih i slastičarskih proizvoda. Treći slučaj obrađuje internet kao moćno sredstvo u osvajanju tržišta nekretnina i na B2B i na B2C tržištu, i to na primjeru portala crozilla.com, jedne od najvećih internetskih oglašivačkih stranica u Hrvatskoj na tom tržištu.

Etika i društvena odgovornost

Prvi slučaj u poglavlju bavi se pitanjem etičnosti u oglašavanju na primjeru Karlovačke pivovare i njihove kampanje "Čuda su moguća!" te analizira moguće reakcije i etičke probleme vezane za nju. Nakon toga slijede dva slučaja posvećena etičkom aspektu gerilskog marketinga. Prvi se bavi pojmovnim određenjem i analizom vrsta i instrumenata gerilskog marketinga te opisuje etički upitne postupke jedne osiguravajuće kuće, a nastavak je zapravo prikaz nekoliko manjih kratkih slučajeva međunarodnog gerilskog marketinga i sličnih slučajeva s hrvatskog tržišta. Nakon toga slijedi primjer marketinških aktivnosti poduzeća Tomić&Co koje distribuira luksuzne marke automobila te se detaljnije obrađuju razlozi i uspješnost uvođenja gerilskih marketinških aktivnosti. Poglavlje završava diskusijom o komu-

nikaciji i oglašavanju poduzeća INA koje je imalo značajne propuste na području očuvanja okoliša istovremeno se oglašavajući kao društveno odgovorno i ekološko osviješteno poduzeće.

Marketing na inozemnom i globalnom tržištu

Posljednje poglavlje obrađuje tematsku cjelinu međunarodnog marketinga, a započinje analizom poduzeća Ledo te širenja njegova poslovanja na regionalnom tržištu sladoleda i smrznutih hrane, s posebnim osvrtom na proces akvizicije poduzeća na međunarodnom tržištu. Koncept globalne marketinške strategije na primjeru Metro Expressa bavi se lansiranjem besplatnih novina na hrvatskom tržištu koje su doživjele neuspjeh, dok istovremeno na globalnom tržištu bilježe veliki uspjeh.

Cijelo djelo bogato je dopunjeno grafičkim prikazima, ilustracijama i izračunima što doprinosi relevantnosti, sveobuhvatnosti i kvaliteti.

Podučavanje na primjeru poslovnih slučajeva vrlo je aktualna i atraktivna pedagoška metoda koja svoju primjenu posebice doživljava u području marketinga. Ova knjiga značajan je stručni doprinos jer na vrlo iscrpan način daje presjek hrvatske poslovne prakse i zapravo pokazuje kako ona u mnogočemu ne zaostaje za puno razvijenijim i većim tržištima. Slučajevi u potpunosti prate proces strategije marketinga te će zbog toga biti izuzetno korisni studentima kao nadopuna udžbenicima. Istovremeno, odabrani slučajevi predstavljaju uspješne i neuspješne poslovne subjekte na hrvatskom tržištu što omogućava čitatelju da upozna različite izazove, situacije i odluke koje vodstva poduzeća svakodnevno donose. Ovo djelo predstavlja vrijedan doprinos u razvoju materijala za izučavanje područja marketinga u Republici Hrvatskoj prije svega zbog širokog raspona opisanih tržišta i njihovih specifičnosti u 55 poslovnih slučajeva dostupnih u ovoj knjizi, ali i zbog njihove dobre organiziranosti te jasne i logične strukturiranosti.