

UTJECAJ MARKETINŠKOG MIKSA NA POTRAŽNJU PROIZVODA GRAĐEVINSKOG MATERIJALA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Datum prijave: 2.3.2013.

UDK 658.8:691(497.5)

Datum prihvaćanja: 31.5.2013.

Pregledni rad

Marija Radman, struč.spec.oec.
dr.sc. Ivica Katavić

Predstojnik katedre za poduzetništvo i menadžment
Velevčilište VERN'

Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 091-55-80-869 Fax: 01-48-25-910 E-mail: mar.radman@gmail.com

Telefon: 091-48-25-878 Fax: 01-45-72-219 E-mail: ivica.katavic@vern.hr

SAŽETAK - Građevinska industrija igra značajnu ulogu u nacionalnoj ekonomiji. Kao u većini zemalja u okruženju, hrvatski ekonomski razvoj u posljednja dva desetljeća uveliko je ovisio o građevinskoj industriji. Međutim, pod pritiskom globalne financijske krize, u Hrvatskoj stopa nezaposlenosti raste, a osobni dohodci padaju što rezultira smanjenjem kupovne moći. Takav trend utječe na pad potražnje građevinskog materijala što zahtijeva nove marketinške perspektive i strateške opcije kako bi se povećala potražnja građevinskog materijala. Značajan problem predstavlja nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa od strane korporativnih donositelja odluka koji upravljaju poduzećima građevinskog materijala (proizvođači i trgovci), te se stoga većinom fokusiraju na promociju, a zanemaruju ekološku dimenziju, dizajn, cijenu i distribuciju proizvoda građevinskog materijala. Glavni cilj rada je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snaga marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. U svrhu ostvarivanja glavnog cilja, kvantitativne i kvalitativne metode bit će korištene. Relevantni podaci bit će prikupljeni iz dva ključna izvora: primarni (ankete i intervjui) i sekundarni (stručna i znanstvena literatura te javno dostupni podaci iz građevinske industrije). Rezultati empirijskog istraživanja upućuju na marketinške akcije koje doprinose povećanju potražnje građevinskog materijala na tržištu Republike Hrvatske. S obzirom na trenutačne makroekonomske uvjete (ograničena sredstva za marketing aktivnosti), zeleni marketing i gerilski marketing prikladni su marketinški alati za promociju tržišta građevinskog materijala, čija praktična primjena omogućava opstanak u turbulentnom poslovnom okruženju i dobar temelj za rast i razvoj kada globalna financijska kriza završi.

Ključne riječi: marketinški miks, građevinska industrija, ponuda i potražnja, Republika Hrvatska

SUMMARY - The construction industry plays a significant role in the national economy. Like in most countries in the region, the Croatian economic development in the past two decades has been heavily dependent on the construction industry. However, under the pressure of the global financial crisis, the unemployment rate in Croatia is increasing and wages are falling, which results in decreased purchasing power. This trend influences the decline in demand of construction materials, which requires new marketing perspectives and strategic options in order to increase the demand of building materials. A significant problem with corporate decision makers in the construction material industry concerns the lack of understanding the power of marketing mix, and therefore mostly focuses on the promotion, ignoring ecology dimension, designs, costs and distribution of building materials. The main objective of this paper is to investigate the causes of lack of understanding the power of marketing mix, as well as to propose a solution to increase demands for building materials in Croatia. To meet the main objective, quantitative and qualitative methods are used. Relevant data will be collected from two main sources: primary (surveys and interviews) and secondary (professional and scientific literature and publicly available data from the construction industry). The results of an empirical study are related to marketing activities that contribute to the increase in demand of building materials in the Croatian market. Considering the current macroeconomic conditions (limited funds for marketing activities), green marketing and guerrilla marketing are appropriate marketing tools to promote the market of building materials, whose practical application allows the survival in a turbulent business environment and gives a good basis for growth when the global financial crisis is over.

Key words: marketing mix, construction industry, supply and demand, Republic of Croatia

1. UVOD

Globalna financijska kriza još uvijek značajno utječe na potražnju rezidencijalnih i infrastrukturnih objekata u Republici Hrvatskoj. S obzirom da ekonomska kriza utječe i na financijske performanse poslovnih subjekata, nove investicije u građevinskom sektoru dramatično su reducirane. U isto vrijeme, bankarski sektor u Republici Hrvatskoj sve više ograničava novčane plasmane za nove projekte u građevinskoj industriji. S druge strane, državna ulaganja u nove infrastrukturne projekte su smanjena s obzirom

na deficit u državnom proračunu. Rezultat takvih trendova je promjena potrošačkog ponašanja. Smanjena potražnja za rezidencijalnim objektima i infrastrukturnim projektima smanjila je potražnju za građevinskim materijalima. Konkurenti u industriji građevinskog materijala pokušavaju pronaći nove marketinške strategije kako bi preživjeli u promjenjivom poslovnom okruženju.

Međutim, korporativni donositelji odluka, koji upravljaju poduzećima građevinskog materijala (proizvođači i trgovci), nedovoljno razumiju snagu marketinškog miksa, te se stoga većinom fokusiraju na promociju, a zanemaruju dizajn, cijenu i distribuciju

proizvoda građevinskog materijala. Navedeni problem zahtijeva nova istraživanja jer se pojavila potreba za korištenjem kombinacija elemenata marketinškog miksa koja će omogućiti čvrstu sponu između poduzeća građevinskog materijala i kupaca na tržištu, uzimajući u obzir želje i potrebe kupaca, te raspoloživ proračun poduzeća za ulaganje u marketing. Stoga glavni cilj ovog rada je istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

Ovaj rad dizajniran je na način da: (a) identificira razloge zašto korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji nemaju rješenje za problem smanjene potražnje za njihovim proizvodima; (b) prikaže promjene koje su se događale u fokusu marketinškog miksa i potražnje građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj; (c) elaborira građevinsku industriju u Republici Hrvatskoj iz perspektive poslovnih trendova u toj industriji; (d) ilustrira marketinške inovacije u borbi protiv financijske krize i (e) sumira ključne spoznaje i marketinške akcije za povećanje potražnje građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

2. PREGLED LITERATURE

Preživjeti u postojećim turbulentnim ekonomskim uvjetima, za korporativne donositelje odluka u građevinskoj industriji je od velike važnosti promjena menadžerskih strategija i fokusiranje na nove proizvode, zadržavanje postojećih i pronalazak novih kupaca (Lecerf, 2012; Lin, Wang, DeVallance i Summerfield, 2011). S obzirom da investicijska klima u Republici Hrvatskoj nije na razini da bi se investiralo u nove proizvode u građevinskoj industriji, jedna od alternativnih opcija je adekvatno korištenje marketinških strategija za zadržavanje postojećih i pronalazak novih kupaca.

Međutim, mali broj poduzeća građevinske industrije u Republici Hrvatskoj provodi istraživanje tržišta i većinom se koristi ekonomskom propagandom kao elementom marketinškog miksa (Katavić, 2008). Razlog takvoj praksi je nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa i očekivanje da Vlada Republike Hrvatske pokrene investicijski ciklus gradnje. Stoga, razvoj marketing strategija je krucijalni element za poslovni uspjeh u građevinskoj industriji (Shaw, 2012). Izbor adekvatne strategije zahtijeva znanje različitih alternativa marketinških strategija i razumijevanje njihovog utjecaja na potražnju građevinskog materijala u uvjetima recesije, rizika i neizvjesnosti. Neki temeljni istraživački pitanja usmjerit će ovo istraživanje, uključujući: Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala? Kako kreirani marketinški miks utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti? Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije financijske krize i za vri-

jeme financijske krize? Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na potražnju za građevinskim materijalom u Republici Hrvatskoj? Svrha ovog istraživanja je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snaga marketinškog miksa te predložiti marketinška rješenja za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

2.1. Marketinški miks i potražnja za građevinskim materijalom

Marketinški miks svakog proizvoda pa tako i građevinskog materijala čine same karakteristike proizvoda, cijena, promocija i distribucija (Kotler, Wong, Saunders i Armstrong, 2006). Marketing u graditeljstvu valja promatrati kao svojevrsnu poslovnu filozofiju, gdje su bitni čimbenici sudionici, proizvođač i tržište (Lacković, 2001). Uspjeh poduzeća na tržištu može se postići učinkovitim marketinškim procesom s optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Izbor odgovarajućeg marketinškog miksa ovisi o poslovnoj strategiji poduzeća (Golijanin, 2010). Trgovачka poduzeća uglavnom su fokusirana na samo jedan od elemenata marketinškog miksa (Golijanin, 2010). Golijanin (2010) argumentira da se taj fokus kroz povijest mijenjao. Prikaz promjena koje su se događale u fokusu marketinškog miksa (Golijanin, 2010):

- 1970. god. fokus je bio većinom na distribuciji i cijeni,
- 1980. god. fokus je bio na dizajnu izložbenih prostora, brendiranju proizvoda i usluzi,
- 1990. god. pažnja se počela posvećivati lojalnosti kupca i odnosu prema kupcu,
- 2000. god. pa nadalje veći je fokus na promociji na mjestu prodaje i trgovinskog marketinga (trade marketingu).

Trgovci uvode različite marketinške programe kojima potiču kupovinu na mjestu prodaje - point of sale (Golijanin, 2010). Trgovinski marketing nastao je kao odgovor na značajnu promjenu u ponašanju kupaca (Golijanin, 2010). Trgovinski marketing koristi proizvođač proizvoda prema ovlaštenom distributeru (Golijanin, 2010). Proizvođač želi uvjeriti distributera da je njegov proizvod bolji od konkurentskog, odnosno priskrbiti si mjesto na policama ovlaštenog distributera (Golijanin, 2010). Kotler i sur. (2006) smatraju da je proizvod sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime bi se zadovoljile želje ili potreba kupaca. Proizvod može biti fizički predmet, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje (Kotler i sur., 2006). Lacković (2001) smatra da je proizvodu u građevinarstvu potrebno posvetiti posebnu pozornost, i to osobito kvaliteti i razvoju proizvoda budući da je proizvod najvažniji element marketinškog miksa u građevinarstvu. Proizvodi u građevinarstvu mogu biti objekti, građevinski materijal, strojevi, razne studije, ekonomski i tehnološki elaborat, projekti,

građevinska montaža, završni radovi i ostali brojnih radovi (Lacković, 2001). Posebnosti proizvoda (dužina proizvodnje, veličina, dizajn, pakiranje, kvaliteta) i same proizvodnje bitno utječu i na ostale elemente marketinškog miksa (Lacković, 2001). Lacković (2001) smatra da proizvod u građevinarstvu, sa svojim posebnim značajkama može bitno utjecati na konkurentnost i uspjeh na tržištu. Proizvod može biti konkurentan ako se provodi stalni istraživačko-razvojni rad i modifikacija postojećih proizvoda u svrhu poboljšanja njegove kvalitete i zadovoljstva kupaca (Lacković, 2001).

Cilj istraživačko-razvojnog rada u građevinarstvu su novi proizvodi, usluge, procesi i nova tehnologija rada (Lacković, 2001). Poduzeće koje djeluje na pojedinom tržištu treba kontinuirano posvećivati pozornost istraživačko-razvojnog rada kako bi se tržištu mogli ponuditi novi proizvodi, usluge, kvaliteta i maksimalna konkurentnost. Građevinarstvo kao industrija može stvarati proizvode krajnje potrošnje i proizvode poslovne potrošnje (Kotler i sur., 2006). Neki od primjera proizvoda krajnje potrošnje u grani građevinarstva jesu stanovi koje klijent kupuje izravno od građevinskih tvrtki, građevinski materijali i strojevi koje kupuje maloprodajni kupac u građi. Klijent koji u procesu odabira kupuje proizvod krajnje potrošnje obično ga uspoređuje s ostalim proizvodima drugih proizvođača prema prikladnosti, kvaliteti, cijeni i stilu (Kotler i sur., 2006). Proizvodi poslovne potrošnje su proizvodi koje kupuju pojedinci i organizacije za daljnju obradu ili poslovnu upotrebu (Kotler i sur., 2006). Neki od proizvoda poslovne potrošnje također su strojevi i građevinski materijal koje generalni zastupnici isporučuju svojim ovlaštenim dilerima koji ih dalje distribuiraju maloprodajnom kupcu. U tu se skupinu proizvoda ubrajaju i nekretnine, koje građevinska poduzeća putem posrednika koji zastupaju određene agencije predstavljaju tržištu.

Drugi element marketinškog miksa jest cijena. Kotler i sur. (2006) navode da je cijena definirana kao svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge. Postoje unutrašnji (marketinški ciljevi, strategije, troškovi, politika formiranja cijena) i vanjski čimbenici (tržište, potražnja, konkurencija, ekonomija države, preprodavatelji i vlada) koji utječu na formiranje cijena (Kotler i sur., 2006). Cijena kao jedan od elemenata marketinškog miksa u građevinarstvu ima određena ograničenja i zato nije najvažnija za konkurentnost (Lacković, 2001). Lacković (2001) argumentira da se ukupna cijena sastoji od inputa kojima se dodaje cijena rada i materijala uz određenu dobit. Građevinske tvrtke mogu se natjecati kroz cjenovnu konkurenciju (Lacković, 2001). Cjenovna konkurencija podrazumijeva djelovanje kombiniranjem visine cijene, što znači da tvrtka mora ili stalno povećavati proizvodnost i smanjivati cijene inputa ili svjesno nuditi proizvod ispod cijene koštanja (Lacković, 2001). Na tržištu građevine prisutna je monopolistička konkurencija. Kotler i sur. (2006) navode da je monopolistička konkurencija tržište na kojemu

mnogi kupci i prodavatelji trguju s rasponom cijena, umjesto po jednoj tržišnoj cijeni. U mnogim građevinskim centrima postoje različiti brendovi građevinskog materijala koji nude proizvode različitih cijena. Lacković (2001) smatra da je glavni razlog cjenovne konkurencije želja za agresivnom prodajom koja ne smije biti dugoročno pravilo ponašanja. Većina građevinskih poduzeća obično prilagođava svoju osnovnu cijenu s ciljem nagrađivanja kupaca za plaćanje računa unaprijed, za obilnu kupnju i za kupovinu izvan sezone (Kotler i sur., 2006). Kotler i sur. (2006) navode da u te prilagodbe cijena spadaju kasa skonto, količinski popust, trgovinski popust, sezonski popust i promocijski popust.

Treći element marketinškog miksa je promocija. Promocija obuhvaća aktivnosti koje šalju poruku o proizvodu ili usluzi i njihovim kvalitetama ciljnim klijentima i uvjeravaju ih da se odluče na kupnju (Kotler i sur., 2006). Promocijski splet marketinških komunikacija svake tvrtke, pa tako i u građevinskoj djelatnosti, obuhvaća oglašavanje, osobnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i izravni marketing (Kotler i sur., 2006). Lacković (1998) smatra da je uz promociju potrebno spomenuti i nositelje promocije, kao što su tvrtka, zaštitni znak tvrtke, ime proizvoda ili usluge i mediji. Ime tvrtke, kao prvi nositelj promocije, u građevinarstvu obično aludira na nešto usko povezano s gradnjom (Lacković, 1998). Takvi primjeri naziva tvrtki u Hrvatskoj su Gramat - naziv je skraćenice od riječi građevinski materijal, ili Keramarket, gdje je naziv tvrtke skraćenica od riječi keramika i market. Lacković (1998) ističe da je važno da naziv tvrtke bude što kraći, da podsjeća na djelatnost tvrtke i predstavlja određeni imidž. Drugi nositelj promocije u građevinarstvu je zaštitni znak građevinski tvrtki, ilustrirana slika građevinskog objekta koja ima za cilj zaštititi proizvođača od neloyalne konkurencije i potrošača, te od loše kvalitete (Lacković, 1998). Kao treći nositelj promocije pojavljuje se ime proizvoda, a tvrtka mora jasno navesti koje vrste proizvoda, objekata ili radova nudi kupcu (Lacković, 1998). Kao posljednji nositelj promocije u građevinarstvu jesu mediji, kao što su novine, tehnički časopisi, TV, poštanska promocija, katalozi, reprezentativna sredstva (kemijske olovke, bilježnice, kišobrani, upaljači s logom tvrtke) i oglasi (Lacković, 1998). Navedeni nositelji promocije (Lacković, 1998) upućuju na zaključak da je građevinarstvo gospodarska djelatnost u kojoj su potrebna stalna marketinška istraživanja.

Kao četvrti element marketinškog miksa izdvaja se distribucija. Kotler i sur. (2006) navode da je distributivni kanal niz međuovisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluga dostupnih za upotrebu ili potrošnju maloprodajnog ili veleprodajnog kupca. Lacković (2001) smatra da distribucija u građevinarstvu ima ulogu logističkog procesa s ciljem opskrbe opremom i repromaterijalom po pojedinim gradilištima. Kotler i sur. (2006) navode da postoje četiri kanala distribucije:

- prvi je kanal između proizvođača i potrošača,

- drugi kanal čine proizvođač, maloprodaja i potrošač,
- treći kanal čine proizvođač, veleprodaja, maloprodaja i potrošač,
- četvrti kanal čine proizvođač, veleprodaja, preprodavatelj, maloprodaja i potrošač.

Kotler i sur. (2006) navode objašnjenje distribucijskih kanala u industriji građevinskog materijala:

- prvi i drugi kanal izraženi su u sektoru prodaje građevinskog materijala,
- treći kanal čine renomirani svjetski proizvođači građevinskog materijala koji u Hrvatskoj imaju otvorene veleprodajne centre, kao što su Obi, Baumax, Bauhaus i ostali, putem kojih maloprodajni dućani kupuju robu, izlažu je i prezentiraju svakodnevno na svojim prodajnim mjestima hobi majstorima,
- četvrti kanal čine također renomirani svjetski proizvođači građevinskog materijala koji imaju svoje ovlaštene generalne zastupnike na tržištu Hrvatske i prodaju građevinski materijal dilerima, a oni ga isporučuju svojim poslovnim partnerima koji u nastavku ovog procesa distribuiraju prodaju krajnjem kupcu.

Cilj je svakog trgovačkog društva, maksimizirani promet sa svakim novim ili postojećim kupcem (Golijanin, 2010). Hijerarhija potreba je rangirana lista potreba koja potvrđuje da kupac najprije mora zadovoljiti potrebe na nižoj razini kako bi potom mogao zadovoljiti potrebe na višoj razini (Golijanin, 2010). To znači da kupac najprije mora zadovoljiti svoje potrebe kako bi mogao kupiti građevinski materijal, a zatim se kod kupca potiče želja za ispunjenjem veće potrebe, npr. da kupi stan. Golijanin (2010) navodi da osobe koje se bave marketinškim aktivnostima ponekad zaborave da se potrebe na višoj razini mogu zadovoljiti samo kad se zadovolje potrebe na nižoj razini. Svako trgovačko poduzeće mora poznavati mehanizme reagiranja potrošača kako bi moglo proaktivno djelovati na potrošačeve stimulanse (Golijanin, 2010). Trgovačka poduzeća uz pomoć svojih marketinških stručnjaka dizajniraju će takvo prodajno okruženje koje će stimulirati kupca na kupovinu (Golijanin, 2010). Prilikom ulaska u svaki građevinski centar kupac čuje prikladnu glazbu koja motivira i potiče, tako da svatko poželi nabaviti svoj alat i krenuti u akciju, odnosno postati hobi majstor. Izazivajući stimulanse kod kupca, trgovačko društvo stvara pozitivnu sliku o sebi i ponuđenim proizvodima (Golijanin, 2010). U građevinskom sektoru prevladavaju dva tipa kupca: kupac hobi majstor i kupac koji prvi put kupuje potreban građevinski materijal. Sukladno takvoj pretpostavci, Kotler i sur. (2006) definiraju dva tipa ponašanja pri kupnji: ponašanje koje smanjuje nesklad i složeno ponašanje prilikom kupnje.

Kotler i sur. (2006) opisuju da ponašanje pri kupnji koje smanjuje nesklad obilježava veliku uključenost potrošača u nabavu proizvoda, ali uz zamjećivanje svega nekoliko razlika među markama. Ponašanje pri kupnji koje smanjuje nesklad karakteristično je za kupce koji prvi put odlaze u građevinski centar kako

bi u svom kućanstvu izveli neke sitne popravke. Kao primjer možemo uzeti akumulatorske (aku) bušilice koje su izložene u gotovo svakom građevinskom centru. Budući da kupci nemaju iskustva u samostalnom obavljanju radova i tehničkom znanju, oni ne mogu zaključiti kakva je razlika između aku bušilice tvrtke Einhell, Hitachi ili Iskra. Za razliku od njih, hobi majstori koji već duže vrijeme obavljaju neke sitne popravke u svom kućanstvu i znaju pojedinosti svakog alata i građevinskog materijala, pokazuju složeno ponašanje prilikom kupnje. Kotler i sur. (2006) navode da složeno ponašanje prilikom kupnje karakterizira potrošača koji je uključen u nabavu proizvoda i koji je svjestan da postoje značajne razlike među markama. Hobi majstor ima tehničko znanje i iskustvo i svjestan je razlike između aku bušilice robne marke Einhell, Hitachi i Iskra. Poznavajući psihologiju i karakteristike svojih potrošača, građevinski centri ulažu značajna sredstva kako bi privukli nove i zadržali postojeće kupce.

2.2. Građevinska industrija u Republici Hrvatskoj

Građevinska djelatnost u Hrvatskoj ima dugu i bogatu tradiciju. Bogato iskustvo, visoka educiranost i primjena suvremene tehnologije građevinskih materijala omogućava hrvatskim građevinskim djelatnicima obavljanje kompleksnih građevinskih zahvata (npr. energetske i hidrograđevinske objekti, objekti prometne infrastrukture, stambeno-poslovni objekti i drugi) na domaćem i međunarodnom tržištu (Pavić, 2010). Pozitivni trendovi i kontinuirani rast u građevinarstvu počinje 2001. godine i traje sve do 2007. godine što je rezultiralo povećanjem vrijednosti radova, broja zaposlenih, i produktivnosti (Pavić, 2010). U tom razdoblju građevinarstvo je postalo svojevrsna lokomotiva ukupne nacionalne ekonomije Republike Hrvatske. Udio građevinarstva u BDP-u porastao je na gotovo 6% u 2007. godini, a tom rastu pridonijelo je ulaganje države u velike infrastrukturne projekte kao što je, primjerice, cestogradnja (Pavić, 2010). Pavić (2010) navodi da je prometna infrastruktura u 2007. godini činila 40% svih građevinskih investicija u Hrvatskoj, čime je država postala najveći poslodavac za građevinare.

U periodu od 2007. godine gotovo cijeli izvoz radova hrvatskih građevinara orijentira na europsko, osobito njemačko tržište (Pavić, 2010). Za intenziviranje izvoza građevinskih usluga u inozemstvo potrebno je aktivnije sudjelovanje domaćih banaka u smislu kreditiranja izvoza, a isto tako je potrebna snažna diplomatska podrška države, jer bi intenzivniji izvoz investicijskih usluga ujedno omogućio i izvoz hrvatskih proizvoda i opreme na nama dostupna tržišta. Naša najjača konkurentna prednost jest jako dobra kadrovska struktura, Hrvatska ima izvrsne inženjere koji su stekli iskustvo gradnjom Masleničkog, Skradinskog i Dubrovačkog mosta te na tisuće kilometara autocesta (Pavić, 2010). Građevinskog posla ima vrlo mnogo u svijetu i onaj tko je kvalitetan, sposoban i ima reference, može profitirati. Pavić (2010) smatra da u

budućnosti hrvatsko građevinarstvo sigurno može osvariti poslove u vrijednosti nekoliko milijardi eura u inozemstvu, za razliku od sadašnje situacije kada je godišnji promet samo nekoliko stotina milijuna kuna. U domaćem građevinarstvu još uvijek prevladava niskogradnja, tj. gradnja autocesta, cjevovoda, komunikacijskih i energetske vodova, koji čine 60% ukupnog građevinskog posla (Pavić, 2010). Istovremeno u Zapadnoj Europi 70% građevinskog posla odlazi na visokogradnju - neboderi, trgovački centri, skladišni prostori.

Lacković (2001) definira građevinarstvo kao djelatnost koja obuhvaća spektar aktivnosti od krajnjeg proizvoda do građevinskog objekta, investicija, održavanja objekata, istraživanja, izrada studija s ekonomskim i tehničkim pokazateljima, istraživanja vezanih uz tržište, elaborate, projektiranja, pripreme za izgradnju i izvođenje radova, nadzor, te usklađivanje sudionika u izgradnji. Građevinarstvo, kao gospodarsku granu koja sudjeluje u obnovi i razvitku svakog gospodarstva, karakteriziraju značajke kao što su rok proizvodnje i izgradnje, broj sudionika u proizvodnji, učinkovita logistika i organizacija, vrsta namjene objekta, sadržaj, dizajn i oblik proizvoda (Lacković, 2001). Bez obzira na tipizacije i standardizacije u građevinarstvu, svaki je objekt u novim zemljopisnim i eksploatacijskim uvjetima nova kvaliteta. Jedna od bitnih značajki proizvoda u građevinarstvu njegova je namjena (Lacković, 2001). Građevinarstvo u svim ekonomijama ima osobitu ulogu, jer je moderator i dinamizator cjelokupne gospodarske aktivnosti čiji se ishod izražava razinom i dinamikom rasta te ostvarenog proizvoda (Medanić, 1997). Hrvatsko građevinarstvo jedan je od glavnih čimbenika obnove gospodarstva i razvitka infrastrukture te važna izvozna djelatnost (Lacković, 2001). Hrvatsko građevinarstvo je sve prisutnije u svjetskoj podjeli rada, sukladno tome domaće tvrtke izložene su konkurenciji inozemnih. Građevinske djelatnosti moraju biti kvalitetne, odnosno konkurentne u Hrvatskoj. Lacković (2001) tvrdi da se u građevinarstvu pozornost mora posvetiti marketingu i marketinškom miksu kao poslovnoj funkciji i svojevrsnoj poslovnoj filozofiji. Građevinska industrija u svim dijelovima svijeta, pa tako i u Hrvatskoj, ima slab ugled isključivo zbog nemogućnosti da se ostvari očekivano izvršenje projekta (Burcar Dunović, Radujković i Vukomanović, 2008). Veliki razvoj ekonomije i tehnologije sa strukturom tjeraju građevinarstvo da se počne prilagođavati i da promijeni svoj model (Burcar Dunović i sur., 2008). Industrija je u prošlosti bila oslobođena termina poput vodstva i menadžmenta te agresivnog pristupa ostvarenju pozicije najkompetentnijeg na tržištu. Burcar Dunović i sur. (2008) navode da su usvojeni procesi za formuliranje dugoročne strategije i upravljanje izvršenjem odnosno upravljanje korporativnim performansama. Upravljanje izvršenjem definirano je kao upotreba rezultata mjerenja izvršenja kako bi se postigla pozitivna promjena u organizacijskoj kulturi, poslovnom sustavu, procesima i ciljevima, da bi se efikasno iskoristili resursi s ciljem kontinuiranog unapređenja sus-

tava (Burcar Dunović i sur., 2008). Koncept upravljanja izvršenjem još uvijek je mlad, a razvio se tijekom proteklih petnaest godina kao odgovor na pitanja poput: kako poslujemo i kako ostvarujemo projekte ili investiramo li u prave projekte i koju nam korist oni donose? (Burcar Dunović i sur., 2008). Trend istraživanja u području upravljanja izvršenjem u građevinarstvu sve više raste. Suvremeno se građevinarstvo uglavnom koristi trima modelima: *ključni pokazatelji izvršenja (KPI)*, *tablica uravnoteženih rezultata (engl. The Balanced Scorecard - BSC)* i *model izvrsnosti (Excellence Model - EFQM)*, a dva najčešće korištena modela upravljanja izvršenjem u građevinarstvu su BSC i EFQM (Burcar Dunović i sur., 2008). Prema istraživanju Burcar Dunović i sur. (2008) više od tri četvrtine (77.4%) građevinskih organizacija u svijetu koristi se sustavom upravljanja izvršenjem, a trećina (34%) nekim od KPI-a.

Tablica uravnoteženja rezultata pomaže pri formiranju organizacijskih ciljeva, strategije i informacijskih sustava za upravljanje izvršenjem. Tablica uspostavlja uravnotežen skup pokazatelja izvršenja, koji će omogućiti pretvaranje strategije u projekte i procese poduzeća (Kagioglou, Cooper i Auwad, 2001). Model je nastao 1991. godine. Tablica uravnoteženja rezultata je alat prema kojem viši menadžment može pratiti izvršenje prema strateškim i operacijskim kriterijima (Burcar Dunović i sur., 2008). Model izvrsnosti EFQM nastao je 1994. godine kao model za upravljanje kvalitetom, a njime se omogućuje procjena gdje se organizacije nalaze na putu prema izvrsnosti, utvrđuju se nedostaci u izvršenju i generiraju aktivnosti kojima bi se poboljšao trenutačni položaj (Betham, Chimay, Thorpe i Hedges, 2004). Model nije postavljen za svaki poslovni sustav, namijenjen je više onim organizacijama koje upravljaju projektima (Burcar Dunović i sur., 2008). Tablicom uravnoteženja ne može se kontrolirati sadržaj li strategija bitne ciljeve i jesu li oni u skladu s tržišnim uvjetima, dok modelom izvrsnosti poduzeća mogu vrednovati strategiju u skladu s trenutačnim stanjem na tržištu, odnosno skrenuti pozornost na trenutačne potrebe društva i na taj način steći vodeću stratešku kontrolu (Burcar Dunović i sur., 2008).

Građevinska industrija Republike Hrvatske uglavnom se koristi pokazateljima mjenim nakon završetka projekata pa bi u budućnosti poduzeća u Hrvatskoj trebala uvesti i dodatne pokazatelje poput predvidljivosti vremena, cijena, inovacija, učenja, zadovoljstva klijenata i ostalo. Burcar Dunović i sur. (2008) smatraju da se samo manjina građevinskih poduzeća u Hrvatskoj koristi suvremenim modelima upravljanja izvršenjem, njih 33%, a 67% poduzeća u Hrvatskoj primjenjivalo je nekakav oblik *benchmarkinga*. Ovaj podatak pokazuje zainteresiranost građevinskih poduzeća u Hrvatskoj za stalno usavršavanje i napredovanje. Poduzeća bi trebala svoje procese usklađivati s konkurencijom i drugim srodnim (i nesrodnim) granama u gospodarstvu i tako sama sebi stvoriti mjerni sustav izvršenja, te bi na taj način prepoznala područja u kojima zaostaju za svojim konkurentima. Niti jedno od istraženih poduzeća, koje navode Burcar

Dunović i sur. (2008), nije uspoređivalo svoje izvršenje s konkurentima, a razlog je to što poduzeća uspjeh svojeg poslovanja mjere ostvarenom dobiti, prihodima i ostalim financijskim pokazateljima. Burcar Dunović i sur. (2008) navode da, iako se 77% ispitanika koristi pokazateljima izvršenja, nisu svjesni njihova utjecaja na sveukupno izvršenje i uspjeh poslovanja poduzeća.

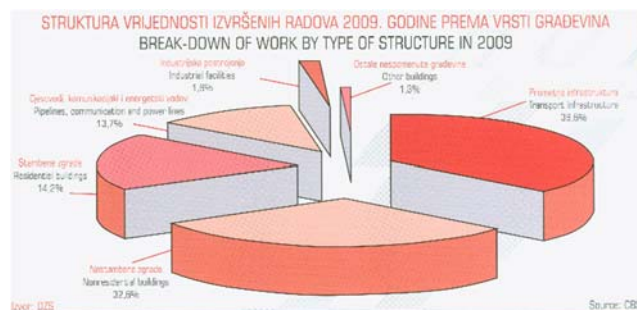
2.3. Poslovni trendovi u građevinskoj industriji

Prema navodima Hrvatske udruge poslodavaca (HUP, 2011), građevinski sektor bio je jedan od najznačajnijih sektora u Hrvatskoj i Europskoj uniji do pojave globalne financijske krize. Međutim, od 2009. godine bilježi se strmoglavi pad vrijednosti radova (za 10.4%), a vrijednost novih narudžbi pala je za 13.6% (42% u stambenoj gradnji i 58% u nestambenom sektoru) (HUP, 2011). Godine 2009. investicije u javnom sektoru bile su usporene, a insolventnost i neplaćeni dugovi udvostručili su se na iznos od 22.2 milijarde kuna, te je platežna sposobnost brojnih tvrtki ugrožena (HUP, 2011). Kao odgovor na nastalu situaciju, u prosincu 2009. godine Hrvatska udruga poslodavaca - Udruga poslodavaca graditeljstva (HUP-UPG) započela je s projektom "Restrukturiranje u građevinskoj industriji" s ciljem razvijanja industrijskih odnosa u građevinskom sektoru u zemljama srednje i istočne Europe, te svladavanje promjena i restrukturiranje tijekom ekonomske krize. Krizna situacija utjecala je i na pad bruto društvenog proizvoda (BDP). BDP je pao za 5.8% u 2009. godini (HUP, 2011). U 2010. godini neplaćene obveze dosegnule su 31.3 milijarde kn. Najznačajniju ulogu u sektoru građevinarstvu u Hrvatskoj imale su velike tvrtke koje zapošljavaju više od 250 radnika (HUP, 2011). Ekonomska kriza jako je utjecala na stanje u građevinarstvu, posebice na stanogradnju koja je uzrokovala pad izvedbenih radova, pad zaposlenosti, smanjivanje plaća i skraćivanje radnog vremena (HUP, 2011). Situaciju u Hrvatskoj karakterizira nedostatak građevinske aktivnosti u privatnom i javnom sektoru (HUP, 2011). (HUP, 2011). Prema HUP-u (2011), broj novosagrađenih neprodanih stambenih jedinica je u porastu pa je izgradnja novih objekata usporena.

Sukladno recesiji u građevinskoj industriji uslijedio je pad cijena novih stanova (HUP, 2011). HUP (2011) tvrdi da su se bankovni uvjeti postrožili za građevinske tvrtke te su se povećale i kamate. Ne nazire se svjetlo na kraju tunela i cijelo poslovno okruženje oko nas govori da građevinska industrija još nije dosegla dno. Bit će iznimno teško dosegnuti onaj rast koji je bio prije pojave krize u građevinskom sektoru 2008. godine. Vanjski dug Hrvatske u 2011. godini iznosio je 97.1% BDP-a (HNB, 2012). Hrvatski bruto inozemni dug na kraju travnja 2012. godine narastao je na 47,4 milijarde eura, što je povećanje od 1,7 milijardi eura u odnosu na kraj 2011. godine (Hrvatski dug, 2013). Trenutno hrvatski inozemni dug u 2013. godine iznosi 49.365.448.651 milijardi eura (Hrvatski dug, 2013). Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ, 2013), broj nezaposlenih u prvom

tromjesečju 2013. godine povećao se na 375.400. Sukladno navedenim poslovnim trendovima u građevinarstvu prikazan je Grafikon 1 vrijednosti izvršenih radova prema vrsti građevina.

Grafikon 1. Vrijednost radova za 2009. godinu



Izvor: Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2010). Hrvatsko graditeljstvo: Struktura vrijednosti izvršenih radova (brošura). Zagreb. HGK- Sektor za graditeljstvo i komunalne usluge.

Ovaj grafikon pokazuje da je prije pojave krize poslovni trend bio takav da se oko 37% potražnje za građevinskim materijalom odnosilo na prometnu infrastrukturu, a potom se otprilike 47% potražnje odnosilo na stambene i nestambene objekte (HGK, 2010). Poslovni trendovi pokazuju da su hrvatski graditelji bili orijentirani i na inozemna tržišta. Hrvatski graditelji su svojim iskustvom u gradnji jamčili izgradnju i realizaciju najzahtjevnijih projekata u inozemstvu (HUP, 2011). Izvoz građevinskih usluga orijentirao se većinom na europska, odnosno njemačko tržište (HUP, 2011). Poslovni trend bio je takav da su naši građevinari svoje usluge većinom obavljali u Europi. Međutim, recesija koja je od 2009. godine zahvatila sektor građevinske industrije dovela je do velikog smanjenja broja projekata i ostavila je građevinsku industriju pred nesigurnom budućnošću nakon godina snažnog rasta (HUP, 2011). Za intenzivniji izvoz građevinskih usluga u inozemstvu potrebno je aktivnije sudjelovanje domaćih banaka u kreditiranju i diplomatska podrška države (HGK, 2010).

Osmanagić Bedenik (2010) tvrdi da, kako u životu čovjeka, tako i u životnom vijeku poduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu podrazumijeva pojavu krize. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedno poduzeće, pa tako niti građevinsko, ne može preskočiti krizu u svom životnom vijeku (Osmanagić Bedenik, 2010). Osmanagić Bedenik (2010) smatra da uspješna poduzeća nisu pošteđena krize, ali ona za razliku od drugih poduzeća imaju metode i instrumente kriznog menadžmenta pomoću kojih krizu pravodobno prepoznaju, svodeći posljedice i intenzitet krize na minimum. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizu, preokrenuti kriznu situaciju i krenuti prema novom uspjehu. Poslovna je kriza neplaniran i neželjen proces s ograničenim trajanjem koji šteti primarnim ciljevima poduzeća (Töpfer, 1999). Primarni ciljevi poduzeća zapravo su i egzistencijalni ciljevi poduzeća čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava cjeline (Birker i Pepels, 2000).

Birker i Pepels (2000) navode da su egzistencijalni ciljevi svakog poduzeća pa tako i građevinske djelatnosti:

- očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti i financijske stabilnosti, najvažniji cilj svakog poduzeća,
- izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka - operativni cilj,
- stvaranje dovoljnih potencijala za uspjeh poslovanja poduzeća - strategijski cilj.

Slika 1 prikazuje egzistencijalne ciljeve poduzeća predočene u obliku hijerarhijske piramide.

Slika 1. Prikaz egzistencijalnih ciljeva poduzeća



Izvor: vlastiti rad autora

Poduzeće koje nije u stanju zadovoljiti svoje egzistencijalne ciljeve ulazi u stanje krize, stoga mora uvijek na kvalitetan način upravljati, kontrolirati, analizirati i nadzirati svoje egzistencijalne ciljeve. Butigan, Rihtar i Čengić (2012) smatraju da gospodarska kriza zahtijeva promjene u općim marketinškim strategijama i elementima marketinškog miksa, kao što su proizvod, cijena, distribucija i promocija. Ang, Leong i Kotler (2000) tvrde da se poduzeća moraju povući s onih tržišta na kojima nisu među najuspješnijima i usmjeriti se na ona na kojima su jaka. Poduzeća koja imaju poteškoće na domaćem tržištu moraju nuditi svoje proizvode na novim stranim tržištima. Ulaganje u marketing bi tijekom gospodarske krize trebalo biti veće ili barem jednako kao u razdoblju prije krize, ako tvrtka želi održati poslovanje uspješnim (Butigan i sur., 2012). Poduzećima koja su povećala izdavanja za marketing profitabilnost tijekom recesije nije pala (Roberts, 2003).

Roberts (2003) navodi da su im profiti značajno počeli rasti kako je kriza slabila, za razliku od onih poduzeća koja su tijekom recesije u marketing ulagala manje. Strategija preživljavanja tijekom krize uključuje i povlačenje slabih proizvoda s tržišta, odnosno fokusiranje kupaca na proizvode koji su ekonomični i funkcionalni (Shama, 1981). U građevinskom sektoru dolazi do povlačenja iz prodaje pojedinih brendova određenog dobavljača građevinskog materijala koji je nekvalitetan, npr. crjepovi koji se brzo oštećuju pri-

likom vremenskih nepogoda. Ang i sur. (2000) preporučuju poduzećima, pa tako i građevinskim tvrtkama, da se fokusiraju na cjenovnu politiku koja će poboljšati kvalitetu proizvoda uz održavanje istih cijena ili ponuditi proizvode iste kvalitete po nižim cijenama. Posljednji element marketinškog miksa koji treba prilagoditi kriznim uvjetima jest racionalizacija distribucijskih kanala (Butigan i sur., 2012). Potrebno je eliminirati neprofitabilne posrednike, smanjiti operativne troškove i preusmjeriti sredstva prema alternativnim kanalima s boljim performansama, uz poboljšanu kooperaciju (Butigan i sur., 2012). Za tvrtku je značajno da u kriznim stanjima zadrži samo najbolje distribucijske kanale i usmjeri svoje poslovanje na diskontnu maloprodaju i veleprodaju.

Prema mišljenju stručnjaka Katavića i Đukana (1995), građevinarstvo je osnovni indikator razvoja, ali i stagnacije i krize. Građevinarstvo kao gospodarska djelatnost prvo pokazuje znakove krize, ali isto tako kao prvo inicira izlazak privrede iz krize (Katavić i Đukan, 1995). S obzirom na to da će Hrvatska uskoro postati članicom Europske Unije, očekuje se i dolazak većih investicijskih projekata na hrvatsko tržište, a samim time i povećanje građevinske aktivnosti te potražnje za građevinskim materijalom. Međutim, vrlo je teško procijeniti budući utjecaj globalne financijske krize na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj (Rajković i Katavić, 2011).

2.4. Marketinške inovacije u borbi protiv krize

Da ne bi doživjelo kolaps, poduzeće, odnosno njegov menadžment, mora pronaći putove i odgovore na djelovanje iz okruženja promjenom poslovne politike, transformacijom organizacije i provedbom različitih marketinških strategija (Miletić i Vujović, 2010). Poduzeća u vrijeme krize najčešće smanjuju broj zaposlenih i marketinških aktivnosti. Pokušaj poduzeća da u uvjetima krize smanji troškove za marketing može imati za posljedicu zatvaranje poduzeća. Miletić i Vujović (2010), navode da se poduzeća trebaju boriti protiv pada potražnje i smanjene likvidnosti upravo pojačanim marketinškim aktivnostima (agresivnijim oglašavanjem i promotivnim akcijama) i na taj način osvojiti i zadržavati veći tržišni udio. U uvjetima krize potrebno je stvoriti atmosferu povjerenja između poduzeća i klijenata pažljivim odabirom marketinških aktivnosti, strategija i tehnika komunikacije (Miletić i Vujović, 2010).

Kupci građevinskog materijala čvršće će se vezati za građevinska poduzeća, ako osjete da se i građevinski centri nastoje prilagoditi otežanim uvjetima poslovanja, te pokušavaju pronaći mehanizme za obostrano preživljavanje i napredovanje. Miletić i Vujović (2010), navode da za vrijeme krize menadžeri trebaju shvatiti da smanjenje troškova poslovanja ne smiju postizati smanjivanjem proračuna za ulaganje u marketinške aktivnosti, jer će na tržištu opstati samo brendovi koji koriste agresivni marketing i koji su cjenovno pristupačni. Ljudi se u uvjetima krize nalaze u strahu i zabrinutosti za svoju egzistenciju i tada su oprezni pri potrošnji svog novca i vremena. Brendovi

moгу igrati važnu ulogu u pružanju utjehe i osjećaja sigurnosti, budući da za vrijeme krize ljudi imaju manje novca, ali zato više nego prije cijene ono što im određeni brend pruža (Miletić i Vujović, 2010). Poduzeća za vrijeme krize za sve vrste roba, a posebno za robu široke potrošnje, moraju staviti fokus na aktivnosti koje pospješuju samu prodaju. Jačanje prisutnosti na tržištu za vrijeme recesije je ključno, jer to istovremeno predstavlja priliku da poduzeće poveća svoj tržišni udio u uvjetima, kada konkurencija smanjuje svoj marketinški proračun (Miletić i Vujović, 2010).

Prema nekim istraživanjima u slučaju da se u toku jedne godine prepolove troškovi oglašavanja biti će potrebno 3 godine za oporavak, dok u slučaju da se napravi prekid oglašavanja u toku jedne godine, potrebno je čak 5 godina za oporavak poduzeća i vraćanje na prijašnje pozicije (Barnett, 2008). Svrha ovih rezultata istraživanja nije ulagati sredstva u svaki oblik promocije i prodaje koji je dostupan, već sredstva ulagati u oblike promocije koji izazivaju reakciju i potiču stimulanse potrošača, te ga potiču na akciju kupnje. Potrebno je napraviti analizu potrošača i prodajnih mjesta, kako bi se napravila precizna segmentacija, a proračun trošio ciljano sa mogućnošću kontroliranja i mjerenja efekata (Miletić i Vujović, 2010). U periodu krize ispred građevinskih poduzeća se postavljaju dva osnovna cilja, a to su: očuvati likvidnost u uvjetima kada se potražnja za građevinskim materijalom smanjuje, te pronaći način i marketinške strategije za održanje postojećeg poslovanja investirajući u razvoj novih proizvoda, proširivanje prodajnog asortimana i osvajanje novih tržišta. Marketinško osoblje pod pritiskom krize prinuđeno je klasične marketing aktivnosti u koje spada oglašavanje, kao aktivnost na koju se troši najviše novca za marketing, zamijeniti suvremenim i inovativnim oblicima.

Miletić i Vujović (2010) identificirali su netradicionalne oblike komuniciranja koji se javljaju za vrijeme krize, uključujući:

- Internet marketing - koristi se internet kao izvor podataka, sredstvo za razmjenu informacija, komunikaciju, ali i medij putem kojeg se mogu promovirati poduzeća i njihovi proizvodi. Kako financijska kriza dovodi do smanjivanja ulaganja u marketing, virtualno oglašavanje postaje sve značajnije, budući da je jeftinije od oglašavanja na televiziji, a ima i višestruke prednosti: reklama koja je vidljiva 24 sata iz svih dijelova svijeta, neograničenost vremena i prostora, brza, kvalitetna i efikasna promocija čitavom svijetu, zainteresirani posjetitelji internetske stranice su u mogućnosti uspostaviti komunikaciju s poduzećem u realnom vremenu, naručiti proizvod i obaviti kupovinu. Marketinški menadžeri koji se odlučuju za ovu vrstu promocije moraju biti svjesni da se komunikacija odigrava brzinom svjetlosti, a kupci su uvijek samo jedan klik dalje od konkurencije.
- BTL (below the line) aktivnosti ispod crte - nekonvencionalne aktivnosti koje imaju marketinški ka-

rakter. BTL aktivnosti nalaze se ispod onih aktivnosti koje su unaprijed planirane. Tu pripadaju: proslave godišnjica poduzeća, praznika po kalendaru, uređivanje izložbenog prostora poduzeća, animirani predmeti, plakati, pirotehnika, spektakularni pokloni, reklame u zraku - oglašavanja balonima odnosno trodimenzionalnim predmetima, oslikavanje vozilima, tetovaže loga poduzeća na referentnim grupama (sportašima, glumcima, pjevačima). Marketinški menadžeri moraju voditi računa i o planiranju dolje navedenih marketinških aktivnosti.

- Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) - kao jedan od marketinških koncepata za vrijeme krize u okviru kojeg poduzeća u svoje poslovanje uključuju društvene interese, kao i izazove vezane za očuvanje životne sredine. Koncept DOP - a inzistira da se poduzeće prema svojoj okolini odnosi na etički i odgovoran način. U svrhu promocije DOP mnoga poduzeća doniraju računala, školsku opremu, odjeću, bonove za hranu i popravke objekata najugroženijima u svojoj sredini. Ekološka svijest i ekološki odgovorno ponašanje potreba je i obveza svakog građevinskog poduzeća u Hrvatskoj.
- Zeleni (green) marketing je vrsta društveno odgovornog i ekološkog marketinga. Zeleni marketing predstavlja suradnju s dobavljačima, trgovcima, kupcima, i konkurentima kako bi se ostvario održivi razvoj u cijelom vrijednosnom lancu. Istovremeno, zeleni marketing zahtjeva suradnju svih poslovnih funkcija kako bi se pronašla najbolja moguća rješenja temeljena na profitu i dugoročnom pozitivnom doprinosu okruženju (EFOS, 2013; Tiwari, Tripathi, Srivastava, & Yadav, 2011). Zeleni marketing podrazumijeva (EFOS, 2013):
- zelene proizvode - proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda koji zadovoljavaju standarde kvalitete - ISO,
- zelenu ambalažu - napravljenu od recikliranog i ekološki prihvatljivog materijala,
- zelene cijene - ekološke značajke proizvoda ne smiju biti podloga za određivanje cijena proizvoda na višoj razini,
- zelenu komunikaciju - nisu dopuštene obmane potrošača u smislu promocije nepostojećih "zelenih" obilježja. Marketing proizvoda prema kupcu mora biti u skladu sa standardima i certifikatima koje proizvod posjeduje. Ciljevi zelenog marketinga svakako trebaju biti sastavni dio strategijskog plana poduzeća i pratiti poslovanje u svim njegovim segmentima.
- Marketing odnosa (relationship marketing) - naglašava značaj razvoja dugoročno dobrih poslovnih odnosa sa svim dionicima poduzeća: kupcima, dobavljačima, distributerima, bankama, osiguravajućim društvima i osigurava trajnu privrženost važnih partnera, koji su provjereni i dokazani u prethodnim razdobljima suradnje, a koji mogu biti od strateškog značaja za poduzeće i u periodu nakon izlaska iz krize. Praksa poduzeća pokazuje da je teže privući nove kupce, nego zadržati postojeće kupce.
- Gerilski marketing - je skup nekonvencionalnih metoda, tehnika i taktika promocije koje se zasnivaju

na malom proračunu, a koje su fokusirane na kreiranje glasina o nekom proizvodu ili usluzi, kako bi se pokrenula javna diskusija ili promocija „od usta do usta“ (Levinson, 2008). Osnovni princip gerilskog marketinga je da nije dovoljno uložiti samo novac u marketing već je u gerilskom marketingu važnije uložiti vrijeme, energiju, strpljenje i kreativnost (Levinson, 2008). Sudionicima gerilskog marketinga stoji na raspolaganju čitav arsenal oružja (minimedija, maksimedija, elektronski mediji, info mediji, marketing orijentiran na ljude i ne medijski marketing), čijom se kombinacijom uz minimalna ulaganja financijskih sredstava postižu maksimalni marketinški efekti (Levinson, 2008). Ovdje spadaju prvenstveno: usluge, pokloni, odnosi s javnošću, sajmovi, uključenost u zajednicu, članstvo u klubovima, lanac preporuka, garancija, natjecanja i nagradne igre, kuponi, besplatne probe, gostovanja na televiziji, radiju i sl., osobna pisma, telefonski marketing, kućna prodaja, brošure, vaučeri za poklon, natpisi, poruke na oglasnim pločama, uredski materijal, čestitke, izlozi, plakati itd (Levinson, 2008).

Levinson, 2008 u svojim knjigama posebno naglašava važnost kreativnosti u marketingu, i navodi pet pravila kreativnosti kojih se treba držati:

- Kreativnost u marketingu treba mjeriti isključivo količinom njezine profitabilnosti. Ukoliko je kampanja profitabilna, onda je i kreativna, u suprotnom kreativnost ne postoji.
- Kreativna je ona kampanja koja može podnijeti ponavljanje, jer prva kupovina se može obaviti nesvjesno, ponovljena je ona svjesna. Ukoliko kampanja postaje jača ponavljanjem, onda je to uspješna kreativna kampanja.
- Kreativnošću ne treba pokazati sebe, već prodati proizvod i uslugu. Marketing je biznis, a ne zabava. Iako reklama ima za cilj zabaviti okolinu, njen primarni cilj je prodati proizvod.
- Kreativnost u marketingu je izazov predstavljanja na način na koji će biti upamćen. Važno je da potencijalni kupci zapamte naziv i jednako je važno da zapamte zašto je baš taj proizvod važan i drugačiji od ostalih.
- Kreativnost ne dolazi samo i isključivo iz inspiracije već i iz znanja. Više znanja znači i veću kreativnost, potrebno je poznavanje proizvoda i usluge, poznavanje tržišta, industrije, konkurencije, medija. Što je više znanja, veće su i mogućnosti.

3. METODOLOGIJA

Ovaj rad se temelji na dva ključne konstrukta: *marketinški miks* i *potražnja građevinskog materijala*. Glavni fokus rada je na opisu i razumijevanju kako snaga marketinškog miksa utječe na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Uzimajući u obzir identificirani problem istraživanja (*nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa od strane korporativnih donositelja odluka*) i glavni cilj istraži-

vanja (istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala), ovaj rad će pokušati odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala?
2. Kako kreirani marketinški miks utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti?
3. Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije financijske krize i za vrijeme financijske krize?
4. Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na potražnju za građevinskim materijalom u Republici Hrvatskoj?

Struktura ovog poglavlja sastoji se od opisa istraživačkih metoda i dizajna, populacije, uzorka, metoda prikupljanja i analize podataka. **Istraživačke metode** koje su korištene u svrhu ostvarivanja glavnog cilja su kvalitativne i kvantitativne. Primarni izvori podataka prikupljeni su anketnim upitnicima i intervjuima.

Anketa je provedena na uzorku od 100 ispitanika ($N=100$, korisnici građevinskog materijala). Lokacija anketiranja je Zagreb, ispred građevinskog centra u srpnju 2012. godine. Identificirane ispitanike karakteriziraju spol (82% muškarci i 18% žene), starosna dob (od 30-65 godina), stručna sprema (SSS/VSS), i društveni status (srednji i srednje - viši društveni status). Anketni upitnik zadovoljio je etičku dimenziju u istraživanju, budući da je bio anonim i namijenjen isključivo korisnicima proizvoda građevinskog centra. Cilj ankete bio je prikupljanje podataka o zadovoljstvu kupaca kreiranim marketinškim miksom za građevinski materijal, preferencijama i stavovima kupaca o trenutačnoj potražnji za proizvodima građevinskog materijala, te uvjetima plaćanja.

Veličina uzorka za intervju je 8 izvršnih direktora ($N=8$) zaposlenih u 8 poduzeća koji proizvode građevinske materijale u Republici Hrvatskoj. Osnovne djelatnosti tih poduzeća su: 2 poduzeća u proizvodnji reznih ploča, 2 poduzeća za vijčanu robu, 2 poduzeća za opeku i 2 poduzeća za gips ploče za suhu montažu. Intervju čine strukturirana pitanja na koja su se telefonski očitivali direktori komercijale i marketinga koji su svakodnevno u kontaktu s kupcima građevinskog materijala. Osnovne karakteristike intervjuiranih direktora su njihova razina obrazovanja (prvostupnici ekonomske struke i/ili magistri znanosti ili stručni specijalisti), raspon godina (30-50 godina) i slična razina osobnih primanja. Intervjui su obavljani u srpnju 2012. godine. Cilj intervjuja je prikupljanje podataka o utjecaju definiranog marketinškog miksa poduzeća na potražnju proizvoda građevinskog materijala te metode prikupljanja podataka o željama i potrebama kupaca i kakav je marketinški miks prodajnog programa. U svrhu prikupljanja podataka iz sekundarnog istraživanja koristila se stručna i znanstvena literatura kao što su knjige, rad u zborniku, magistarski radovi, članci u časopisu, članci na webu,

brošura i javno dostupni podaci poduzeća u građevinskoj industriji. Izbor navedenih izvora podataka omogućio je identifikaciju parametara za analizu utjecaja marketinškog miksa na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj, te identifikaciju alternativnih marketinških strategija za povećanje potražnje za građevinskim materijalima.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu definirana su istraživačka pitanja čiji su odgovori zahtijevali primarna i sekundarna istraživanja.

Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala?

Sekundarna istraživanja pokazuju da se uspjeh poduzeća na tržištu može postići učinkovitim marketinškim procesom s optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa (npr. karakteristike proizvoda, cijena, promocija i distribucija) (Kotler i sur., 2006). Kao i u većini industrija, marketinški miks u građevinskoj industriji ovisi o izboru poslovnih strategija. Najčešći pristup marketingu je izbor samo jednog elementa marketinškog miksa, što upućuje da korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji nedovoljno razumiju snagu marketinškog miksa. Primjerice, ako je poduzeće proizvođač građevinskog materijala, fokus marketinga je na distribuciji i cijeni. Glavni cilj proizvođača je motivirati distributera da u paleti istih ili sličnih proizvoda izabere baš njihov proizvod. U slučaju da je poduzeće samo distributer građevinskog materijala, fokus marketinga je na dizajnu izložbenog prostora i odnosu prema kupcu.

Kako kreirani marketinški miks utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti?

Analiza rezultata iz primarnih izvora podataka (ankete i intervjui) pokazuje da se očekuje postupni oporavak od globalne financijske i gospodarske krize. U takvim uvjetima, kombinacijom elemenata marketinškog miksa u građevinskoj industriji, potražnja za građevinskim objektima (stambeni i poslovni) se povećava što uzrokuje potražnju za građevinskim materijalima. Isto tako, 63 % ispitanika smatra da će s oporavkom gospodarstva cijene građevinskog materijala rasti što će zahtijevati i nove promotivne aktivnosti u građevinskim centrima. Konačno, 70% ispitanika vjeruje da će se u budućnosti pronaći alternativni izvori energije koji će smanjiti troškove proizvodnje i distribucije, te omogućiti marketinškim stručnjacima novi pristup marketinškom miksu. Navedeni rezultati su sukladni rezultatima istraživanja iz sekundarnih izvora.

Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije financijske krize i za vrijeme financijske krize?

Podaci prikupljeni iz primarnih (anketni upitnici i intervjui) i sekundarnih izvora upućuju na zaključak da postoji značajna razlika u marketinškim aktivnostima prije krize i za vrijeme krize. Do 2007. godine potražnja za građevinskim materijalima bila je na razini da poduzeća u građevinskoj industriji nisu imali potrebu za većom diversifikacijom marketinškog miksa. Fleksibilni uvjeti plaćanja i kompenzacijski modeli bili su dovoljni za konkurentsku prednost. Međutim, u vrijeme recesije, nelikvidnosti i visoke stope nezaposlenosti marketinške aktivnosti se temelje na konceptu društveno odgovornog poslovanja (DOP) kojim se društveni interesi stavljaju u prioritete kao i financijske performanse. Takav pristup, uz smanjeno ulaganje u marketing, omogućava poduzećima u građevinskoj industriji poslati snažnu poruku kupcima da i u kriznim uvjetima oni misle na svoje dionike.

Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na odluku o kupnji građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj?

Rezultati istraživanja pokazuju da prodajni centri građevinskog materijala imaju prodajni program prilagođen uvjetima na tržištu, odnosno da je ponuda građevinskog materijala u skladu s preferencijama i potrebama kupaca. U takvim uvjetima, odnos prodajnog osoblja i kupca postaje jedan od ključnih čimbenika za donošenje odluke o kupnji. Nadalje, uvjeti plaćanja i usluga prijevoza od građevinskog centra do kupca također igraju ključnu ulogu u izboru prodavatelja građevinskog materijala. Istraživanja pokazuju da fleksibilnost i različiti modeli plaćanja (npr. rabati, casa sconto, sezonske akcije i mogućnost obročne otplate uz što nižu kamatnu stopu), te cjenovne razine u odnosu na izbor načina plaćanja značajno utječu na potražnju građevinskog materijala. Stoga građevinski centri posebnu pozornost posvećuju edukaciji prodajnog osoblja s fokusom na odgovarajuću razinu tehničkog znanja, koja ima i savjetodavnu ulogu u kontaktu s kupcima.

Uspoređujući rezultate istraživanja iz primarnih (anketni upitnici) i sekundarnih izvora podataka može se zaključiti da nema većih odstupanja. Ipak, analiza podataka prikupljenih putem intervjua upućuju da su korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji prepoznali da je cijena proizvoda došla u prvi plan. Stoga korporativni donositelji odluka nastoje cijenu, kao jedan od elemenata marketinškog miksa, maksimalno prilagoditi kupovnoj moći kupca. Isto tako, rezultati intervjua pokazuju da je kompenzacija, kao jedna od vrsta plaćanja koja je imala značajnu primjenu prije financijske krize izgubila svoju moć. Glavni razlog tom trendu je pad potražnje za građevinskim objektima, te građevinski poduzetnici nemaju koristi od građevinskog materijala kao sredstva plaćanja.

Nadalje, u poslovanju je došlo do smanjenja broja dana odgode plaćanja te se gotovinski oblik plaćanja nameće kao jedina moguća opcija. Građevinarstvo sa svojim sektorom nekretnina postalo je dugoročno i mobiliziran novac koji je trenutačno teško aktivirati na tržištu. Konačno, proizvođači građevinskih materijala su se zbog svoje veličine i ostvarenih prihoda specijalizirali kao sljedbenici na tržištu, odnosno imitatori u strategiji svojih konkurenata koje čine građevinski centri kroz ponudu jeftinije uvezene robe. Sukladno svemu gore navedenom, uzimajući u obzir ograničena proračunska sredstva za marketinške aktivnosti, korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji svjesni su potrebe za novim nekonvencionalnim marketinškim oblicima komuniciranja sa svojim kupcima. Kao izbor nameću se marketinške strategije u formi gerilskog i zelenog marketinga. Gerilski marketing prikladan je alat za poslovanje poduzeća koja žele skrenuti pozornost na sebe, a da pri tome ne potroše velike količine novca na promociju. Zeleni marketing je vrsta društveno odgovornog i ekološkog marketinga u kojemu proizvođači dobivaju priliku istaknuti ISO standarde i certifikate (EN 12413 SAFETY TEST, HRN K.F1.006 i HRN K.F1.008) proizvoda građevinskog materijala, te ujedno dokazati kupcu da profit nije najvažnija stavka poslovanja, nego kvaliteta i ekološki prihvatljiv proizvod. Proizvođači se slažu sa činjenicom da su političko i ekonomsko okruženje u zemlji bitan čimbenik pri kreiranju marketinškog miksa. Ulazak Hrvatske u Europsku Uniju proizvođači vide kao idealnu priliku za razvoj političkog i ekonomskog okruženja, budući da dolazi do proširivanja granica, smanjenja carina i inflacije, rasta zaposlenosti, veće svijesti o važnosti i razvoju građevinske industrije, te boljeg poštivanja i funkcioniranja zakonodavne vlasti u Hrvatskoj. S druge strane proizvođači ističu da ulazak Hrvatske u EU sa sobom donosi određene prijetnje, kao što su dolazak inozemne konkurencije s jeftinijim proizvodnim programom građevinskog materijala.

5. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snaga marketinškog miksa te predložiti marketinška rješenja za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Suvremeni trendovi u građevinarstvu predstavljaju izazove i prilike poduzećima u procesu formuliranja i implementacije marketinških strategija. Rezultati istraživanja pokazuju da građevinska poduzeća postaju svjesna da nije dovoljna primjena samo osnovnih marketinških načela za uspjeh na tržištu, nego je potrebno uvođenje kreativnih marketinških strategija koje su financijski prihvatljive za poduzeće. Poduzeća sve više postaju svjesna njihove uloge u poslovnom promjenjivom okruženju te da, pored financijskih performansi, u marketinške strategije treba integrirati i dimenziju društveno odgovor-

nog poslovanja. Na takav način poduzeća u građevinskoj industriji doprinose njihovim primarnim ciljevima i široj društvenoj zajednici i prirodi u cjelini (Bijakšić i Jelčić, 2011). Stoga marketinške strategije u formi gerilskog marketinga i zelenog marketinga nameću se kao adekvatna rješenja za povećanje potražnje građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Gerilski marketing je proslavljeni «kralj reklamnih metoda» čijom implementacijom građevinska poduzeća mogu motivirati svoje kupce na kupnju njihovih proizvoda. Gerilske taktike čine svi oni mediji koji su povoljniji i učinkovitiji od klasičnih. Fokus gerilskog marketinga je čovjek, tj. zaposlenici i marketinški stručnjaci o kojima ovisi rast i razvoj poduzeća.

Kako se globalna konkurencija sve više povećava, profit dobiva bitku s društveno odgovornim poslovanjem. Međutim, zbog velikih ekoloških katastrofa i problema poput globalnog zatopljenja potrošači postaju sve svjesniji važnosti očuvanja prirode i zahtijevaju od građevinskih poduzeća prilagodbu svog ponašanja načelima održivog razvoja (Lider, 2013). Implementacijom mjera zelenog marketinga (eko marketinga) u proizvodnji, pakiranju i drugim aktivnostima, građevinska poduzeća poručuju svojim potrošačima da s njima dijele njihovu brigu, čime povećavaju vlastiti kredibilitet (Lider, 2013). Stoga zeleni marketing, kao koncept marketinga koji naglašava nužnost uvažavanja značaja prirodnog okruženja u proizvodnji građevinskog materijala, je preduvjet održivog razvoja poduzeća u građevinskoj industriji i strateška opcija za konkurentsku prednost. Zato zeleni marketing treba biti sastavni dio strategijskog plana poduzeća i pratiti poslovanje u svim njegovim segmentima.

LITERATURA

1. Ang, S. H., Leong, S. M. i Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses. *Long Range Planning*, 33, (97-119)
2. Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. i Wong, V. (2006): *Osnove Marketinga*, Zagreb, Mate d.o.o.
3. Barnett, E., (11.11.2008.) Forecasts warn of sharp fall in TV ad spend during 2009“, www.mediaweek.co.uk postavljeno na sajt 11.11.2008. god.
4. Beatham, S., Chimay, A., Thorpe, T. i Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction Benchmarking. *An International Journal*, 11(1), (93-117)
5. Bijakšić, S. i Jelčić, S. (2011). Uloga društvene odgovornosti i zelenog marketinga u suvremenom gospodarstvu, 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011", Neum, B&H, 01. - 04 juni 2011. Preuzeto sa stranice: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/121-Q11-195.pdf>
6. Birker, K. i Pepels, W., (Hrsg.) (2000). *Handbuch Krisenbewußtes Management: Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*. Berlin, Cornelsen
7. Burcar Dunović, I., Radujković, M. i Vukomanović, M. (2008). Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima, *Građevinar*, 60(9), (772-775). Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr

8. Butigan, R., Čengić, D. i Rihtar, S. (2012). Poslovanje i utjecaj strategija marketinga na uspješnost poduzeća u razdoblju gospodarske krize, *Ekonomski pregled*, 63(1-2), 47-49. Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr
9. Ekonomski fakultet Osijek (EFOS) (2013). Preuzeto 1. travnja 2013. sa stranice: http://marketing.efos.hr/te_ma_tjedna_7.php
10. Golijanin, D. (2010). Marketing u trgovini (online). Univerzitet Singidunum Beograd. Preuzeto 12. svibnja 2012. sa stranice: http://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&q=marketing+u+trgovini&btnG=Tra%C5%BEi&as_ylo=&as_vis=0
11. Hrvatski dug (2013). Preuzeto 8. travnja 2013. sa stranice: <http://hrvatskidug.com/>
12. Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2010): Hrvatsko graditeljstvo (brošura), Zagreb, HGK - Sektor za graditeljstvo i komunalne usluge.
13. Hrvatska narodna banka (HNB) (2011). *Financijska stabilnost: Makroekonomsko okružje* (online). Autor. Preuzeto 21. kolovoza 2012. sa stranice: <http://publikacije/financijska%20stabilnost/h-fs-9-2012.pdf>
14. Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) (2011). Restrukturiranje u graditeljstvu - kako bolje predviđati buduće promjene? (online). Preuzeto 7. svibnja 2012. sa stranice: http://www.hup.hr/Upload/UPG/RIBI/Bro%C5%A1ura_RIBI_HR.pdf
15. Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) (2012). *Registriрана nezaposlenost*. Preuzeto 20. ožujka 2013. sa stranice: <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=3825>
16. Kagioglou, M., Cooper, R. i Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19, 85-95.
17. Katavić, M. (2008). *Marketing strategija hrvatskih građevinskih poduzeća* (online). Građevinski fakultet Zagreb. Preuzeto 12. svibnja 2012. sa stranice: http://www.grad.unizg.hr/zavod_za_organizaciju_i_ekonomiku_gradenja/znanstvena_djelatnost/znanstveni_projekti
18. Katavić, M. i Đukan, P. (1995). Razvitak graditeljstva i znanstvena istraživanja u Hrvatskoj. *Građevinar*, 12 (47), (761-765)
19. Kukić, S. et al. : Marketing, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, 2007
20. Lacković, Z. (1998). Temeljni čimbenici promocije u graditeljstvu. Poslovna analiza i upravljanje, 4-5, III, (23-27)
21. Lacković, Z. (2001): Posebnosti proizvoda kao bitnog elementa marketing miksa u graditeljstvu. *Ekonomski pregled*, 52(7-8), (873-876). Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr
22. Lecerf, M. (2012). Internationalization and innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of french SMEs. *International Business Research*, 5(6), 2-13. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/dodocvi/1021192093?accountid=28180>
23. Levinson, J.C. (2008). Gerilski marketing: jednostavne i jeftine metode stjecanja zarade od vaše male tvrtke, Zagreb, Algoritam
24. Lider (2013). Preuzeto 3. travnja 2013. sa stranice: <http://liderpress.hr/arhiva/3869/>
25. Lin, W., Wang, J., DeVallance, D., & Summerfield, D. (2011). Impact assessment of the 2008 to 2010 economic downturn period on appalachian hardwood sawmill operations. *Forest Products Journal*, 61(8), 649-655. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1080551659?accountid=28180>
26. Medanić, B. (1997). *Management u građevinarstvu*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Sveučilište u Zagrebu, Splitu i Rijeci
27. Miletić, S. i Vujović, T. (2010). Menadžerske i marketinške inovacije - imperativ poslovanja u postkriznom periodu. Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica. (375-391)
28. Osmanagić-Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, (str.101-118). Zagreb: Ekonomski fakultet
29. Pavić, S. (2010). Analiza poslovanja poduzeća građevinskog sektora u Hrvatskoj: Općenito o građevinskom sektoru u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet
30. Rajković, D., i Katavić. I. (2011). The impact of the global crisis on the Croatian construction and building material industry. In K. Afrić Rakitovac, V. Šugar, & V. Bevanda (Eds.), *Entrepreneurship and Macroeconomic Management: Vol. 2. Reflections on the World in Turmoil* (pp. 1819-1843)
31. Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31 (4) , (31-39)
32. Shama, A. (1981). Coping with stagflation: voluntary simplicity. *Journal of Marketing*, 45, (120-134)
33. Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30-55. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17557501211195055>
34. Tiwari, S., Tripathi, D. M., Srivastava, U., & Yadav, P. K. (2011). Green marketing - emerging dimensions. *Journal of Business Excellence*, 2(1), 18-23. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1010336807?accountid=28180>
35. Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand