Unaprjeđenje strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća primjenom marketinške revizije

Cvitanović, Petra Leonora

Professional thesis / Završni specijalistički

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:612509

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

PETRA LEONORA CVITANOVIĆ

UNAPRJEĐENJE STRATEGIJE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA PRIMJENOM MARKETINŠKE REVIZIJE

POSLIJEDIPLOMSKI
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2019.

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime: Cvitanović Petra Leonora

Datum i mjesto rođenja: 24.9.1982., Karlovac

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: Specijalistički
2. Naziv studija: Marketinški menadžment
3. Naslov rada: Unaprjeđenje strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća primjenom marketinške revizije
4. UDK (popunjava knjižnica): _____
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Zagreb

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvaćanja teme: 29.5.2018.
2. Mentor: Prof. dr. sc. Jurica Pavičić
3. Povjerenstvo za ocjenu rada:
    1. Izv. prof. dr. sc. Zoran Krupka
    2. Prof. dr. sc. Jurica Pavičić
    3. Doc. dr. sc. Ana Ježovita
4. Povjerenstvo za obranu rada:
    1. Izv. prof. dr. sc. Zoran Krupka
    2. Prof. dr. sc. Jurica Pavičić
    3. Doc. dr. sc. Ana Ježovita
5. Datum obrane rada: 15.2.2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

PETRA LEONORA CVITANOVIĆ

UNAPRJEĐENJE STRATEGIJE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA PRIMJENOM MARKETINŠKE REVIZIJE

POSLIJEDIPLOMSKI
SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2019.

PETRA LEONORA CVITANOVIĆ
Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički poslijediplomski rad (vrsta rada) isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 22. 2. 2019.

Petra Leonora Cvitanović
(potpis)

SADRŽAJ

Stranica

SADRŽAJ 1

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU 1
POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA 1
SADRŽAJ 4
1. UVOD 6
1.1. Definiranje predmeta istraživanja 6
1.2. Ciljevi rada 6
1.3. Metode istraživanja 6
1.4. Sadržaj i struktura rada 7
2. KLJUČNE VRSTE STRATEŠKIH KONTROLA U MARKETINGU 8
2.1. Kontrola godišnjeg marketinškog plana 10
2.2. Kontrola profitabilnosti marketinga 13
2.3. Kontrola učinkovitosti marketinga 16
3. OBLICI I SPECIFIČNOSTI STRATEŠKIH REVIZIJA U MARKETINGU 20
3.1. Specifičnosti revizije faznog procesa strateškog marketinga 28
3.2. Značaj revizije financijskih i nefinancijskih pokazatelja 30
3.3. Oblici mogućih podvrsti revizije marketinga 31
3.4. Područja društvene revizije poduzeća 33
4. ZNAČAJ UPRAVLJANJA PODACIMA O MARKETINGU U STRATEGIJI KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA 37
4.1. Značaj kontinuirane evaluacije podataka o marketingu 40
4.2. Prednosti raspolaganja ažurnim podacima o tržištu u konkurentskom pozicioniranju 41
4.3. Doprinos revizije marketinga pravodobnim strateškim promjenama 45
5. ODNOS MARKETINŠKE REVIZIJE I STRATEGIJE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA 47
5.1. Oblikovanje i grafički prikaz strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća 50
5.2. Usporedba strategije konkurentskog pozicioniranja i procesa strateškog marketinškog planiranja 61
5.3. Utjecaj revizije marketinga na uspješnost strategije konkurentskog pozicioniranja 63
6. ANALIZA PRIMJENE MARKETINŠKE REVIZIJE U PODUZEĆIMA RAZLIČITIH ZEMALJA 65
6.1. Presjek rezultata odabranih istraživanja tržišta 66
6.2. Komparativna analiza rezultata istraživanja primjene marketinške revizije 76

6.2. Utjecaj revizije marketinga na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja 79
7. ZAKLJUČAK 82
POPIS LITERATURE 85
SAŽETAK 89
ABSTRACT 90
PRILOG 1 91
PRILOG 2 92
PRILOG 3 94
PRILOG 4 95
POPIS TABLICA 98
POPIS SLIKA 99
ŽIVOTOPIS 100

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Predmet istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je revizija marketinga kao dio procesa strateškog marketinga te mogućnosti unaprjeđenja uspješnosti i ispravnog izbora strategije konkurentskog pozicioniranja njezinom primjenom. Poduzeće može ostvariti povoljniju tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju sustavnom analizom različitih aspekata marketinga, kontinuiranim praćenjem aktivnosti konkurencije i prilagođavanjem vlastitih marketinških aktivnosti uvjetima tržišta. Praćenjem odstupanja rezultata od strateškog marketinškog plana, poduzeće može na vrijeme poduzeti adekvatne promjene u marketinškom poslovanju, ostvariti veći tržišni udio i superiorno se pozicionirati u svijesti ciljnih potrošača.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi ovog specijalističkog poslijediplomskog rada su: istaknuti važnost provedbe marketinških kontrola i revizija, kao i važnost kvalitetnog upravljanja podacima u marketingu, analizirati prednosti primjene marketinške revizije i njezinu ulogu u uspješnijem odabiru strategije konkurentskog pozicioniranja, provesti komparativnu analizu rezultata istraživanja tržišta na temu primjene revizije marketinga u poslovanju poduzeća u različitim državama, te utvrditi razloge provođenja i neprovođenja marketinške revizije u praksi.

1.3. Metode istraživanja

Knjige i stručni članaci koji obrađuju različite aspekte revizije marketinga, konkurentsko pozicioniranje i strateško odlučivanje u marketingu, prikupljeni su pretraživanjem Knjižničnog kataloga Ekonomskog fakulteta Zagreb te elektronskih baza *ProQuest*, *Emerald Insight* i *Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske*. Nakon izučavanja teorijskog dijela, provedena je komparativna analiza rezultata odabranih istraživanja drugih autora. Pri pisanju rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, kao i metode klasifikacije i komparacije te deskriptivna statistika.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Rad sadrži sedam poglavlja u kojima su na osamdeset i jednu stranicu obrađene karakteristike i aspekti revizije marketinga, njezina uloga u strateškom marketingu i u unaprjeđenju strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća.

- **U uvodnom poglavlju** definiraju se predmet istraživanja, ciljevi rada, metode istraživanja, sadržaj i struktura rada.
- **U drugom poglavlju** navode se ključne vrste kontrola u marketingu, uključujući kontrolu marketinškog plana, kontrolu profitabilnosti marketinga i kontrolu učinkovitosti marketinga.
- **U trećem poglavlju** analiziraju se oblici i specifičnosti revizija u marketingu, revizija procesa strateškog marketinga, te važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja.
- **Četvrto poglavlje** bavi se upravljanjem podacima o marketingu. Nakon isticanja značaja kontinuirane evaluacije podataka o marketingu navode se prednosti raspolaganja ažurnim podacima o tržištu za potrebe konkurentskog pozicioniranja i iznosi doprinos marketinške revizije pravodobnim strateškim promjenama.
- **U petom poglavlju** analizira se utjecaj revizije marketinga na uspješnost strategije konkurentskog pozicioniranja, mogućnosti oblikovanja i grafičkog prikaza strategije konkurentskog pozicioniranja. Vrši se usporedba strategije konkurentskog pozicioniranja i procesa strateškog marketinškog planiranja.
- **U šestom poglavlju** vrši se komparativna analiza rezultata istraživanja praktične primjene revizije marketinga kod poduzeća u Portugalu, Rumunjskoj, Tajvanu i Australiji, navode se njezine prednosti, te ključni razlozi provođenja i neprovođenja marketinške revizije u praksi. Izlažu se mogućnosti utjecaja revizije marketinga na ispravan odabir strategije konkurentskog pozicioniranja.
- **U zaključku** se iznose zaključna razmatranja središnje teme, s osvrtom na osnovne ciljeve rada, a daju se i preporuke za buduća istraživanja.

Istraživana tema popraćena je prilozima, kao i tabličnim i slikovnim prikazima, od kojih su neki po potrebi prilagođeni u odnosu na izvorne prikaze koji su preuzeti od drugih autora.

2. KLJUČNE VRSTE STRATEŠKIH KONTROLA U MARKETINGU

Kontrola je važan element upravljanja, mjerenja i korigiranja aktivnosti kojemu je cilj osigurati realizaciju u skladu sa planom. Pomoću kontrole mjeri se uspješnost u odnosu na postavljene ciljeve, prate se odstupanja od plana i vrše potrebne prilagodbe. Kontrola u marketingu predstavlja ključnu funkciju upravljanja marketingom jer je zahvaljujući njoj moguće utvrditi da li se implementirani marketinški plan i program kreću u smjeru ostvarenja željenih ciljeva i dostizanja planiranih rezultata. (Ghose, 2018)

Poduzeće koje želi poznavati svoje okružje, treba provoditi redovitu kontrolu svojih resursa, svoje marketinške strategije, svojeg marketinškog plana, kao i svih elemenata marketinškog miksa na tržištu na kojem djeluje. Naglasak bi trebalo staviti na odabir ispravnih prodajnih i komunikacijskih kanala iz razloga što je uz njih usko vezano ponašanje suvremenih potrošača koji su pod velikim utjecajem tehnologije promijenili svoje kupovne navike, kao i poslovni odnos s poduzećima za čije proizvode i usluge su zainteresirani. Razlog zašto neka poduzeća danas nailaze na poteškoće u poslovanju proizlazi iz nerazumijevanja novog načina poslovanja, suvremenih tržišnih uvjeta i stvarnog značaja tehnologije u poslovanju. U cilju što točnijeg prognoziranja kretanja novčanog toka i s time povezanih eventualno potrebnih prilagodbi marketinških aktivnosti, sve veći broj poduzeća dolazi do zaključka da je u poslovnu strategiju potrebno integrirati alate za kontrolu marketinga i metrike za mjerenje marketinških aktivnosti.

Promatrano sa razine strateškog marketinga, ključne vrste kontrola u marketingu koje je nužno redovito provoditi su: kontrola godišnjeg plana marketinga, kontrola profitabilnosti marketinga, kontrola učinkovitosti marketinga i strateška kontrola. Strateška kontrola je vrsta marketinške kontrole kojom se sustavno i planski provodi vrednovanje uspješnosti marketinškog plana, a njezina svrha je identificirati strateška područja u kojima su potrebna poboljšanja kako bi strategija i plan bili usklađeni s mogućnostima poduzeća. (Previšić, 2011, str. 684.-685.)

Poduzeća trebaju povremeno napraviti kritički pregled ostvarenih marketinških ciljeva i profitabilnosti te ispitati svoju strategiju pristupa tržištu, što se radi pregledom učinkovitosti marketinga i revizijom marketinga. Voditelj marketinga treba imati jasnu sliku o godišnjem marketinškom planu, koju može steći redovitom kontrolom marketinga. Poduzeća mogu također provoditi i pregled marketinške savršenosti te pregled etičke i društvene odgovornosti. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 311.)

Strategija marketinga može postići željene rezultate jedino ako je ispravno primijenjena. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 328.). Implementacija marketinga podrazumijeva proces izvršenja strategije marketinga putem izvođenja aktivnosti koje će osigurati uspješnost marketinških ciljeva. Kako bi poduzeće moglo pratiti proces implementacije, poželjno je da ima razvijen način ocjenjivanja i kontrole marketinških aktivnosti i praćenja njihove uspješnosti, čime će moći utvrditi jesu li marketinški ciljevi dostignuti kao što je bilo planirano. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 311.)

Ponekad se planirana marketinška strategija razlikuje od one koju poduzeće na kraju odluči provesti. Ukoliko uspjeh koji je postignut marketinškom strategijom nije jednak očekivanome, osnovni uzroci tome mogu se pronaći u neprikladnoj ili nerealno postavljenoj marketinškoj strategiji, u neadekvatnoj implementaciji, u pogrešno vođenom procesu implementacije te u znatnim promjenama unutarnjeg i/ili vanjskog okružja od trenutka razvoja marketinške strategije do trenutka njezine implementacije. Kako bi se smanjila razlika između očekivanih i realiziranih rezultata, trebalo bi kontinuirano vrednovati i kontrolirati marketinške aktivnosti. Iako je najbolji način upravljanja mogućim problemima prilikom implementacije taj da ih se unaprijed predvidi, činjenica je da nije moguće predvidjeti sve znakove koji bi mogli upozoriti poduzeće da bi provedba marketinške strategije mogla polučiti neuspjeh. Poduzeće treba strateški upravljati mogućim neuspjehom implementacije marketinške strategije, što može učiniti putem sustava kontrole koji će mu omogućiti uočavanje potencijalnih problema prije nego što oni uzrokuju neki veći problem. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 329.)

Prilikom implementacije strategije marketinga, poduzeća kombinirano primjenjuju formalne i neformalne marketinške kontrole, kao i više podvrsti marketinških kontrola.

a) **Formalne marketinške kontrole** čine kontrole inputa, kontrole procesa i kontrole outputa; pritom formalne marketinške kontrole obuhvaćaju aktivnosti, mehanizme i procese kojima poduzeće nastoji osigurati uspješnu implementaciju marketinške strategije. Elementi formalne marketinške kontrole upotrebljavaju se za procjenu uspješnosti rezultata po završetku provedbe.
b) **Neformalne marketinške kontrole** odnose se na nepisane mehanizme koji utječu na ponašanje zaposlenika, kao i grupne norme i očekivanja unutar poduzeća. Pod neformalnim kontrolama podrazumijevaju se društvena kontrola, kulturna kontrola i samokontrola. Formalne kontrole koje je poduzeće usvojilo mogu znatno utjecati na elemente neformalne kontrole. Unatoč tome, neformalna kontrola temelji se na činjenici da putem formalnih mehanizama nije moguće utjecati na neke aspekte ponašanja zaposlenika stoga ih je potrebno neformalno kontrolirati kroz pojedinačne ili grupne aktivnosti. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 334.)

2.1. Kontrola godišnjeg marketinškog plana

Marketinški plan je pisani dokument koji definira ukupnu strategiju marketinga i programe koji su razvijeni za poduzeće, za određenu liniju proizvoda ili za marku. (Belch i Belch, 2015, str. 30.) Na strateškoj razini, marketinški plan je instrument za usmjeravanje, koordiniranje i upravljanje marketinškim aktivnostima koje je potrebno provesti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Ciljevi postavljeni u sklopu marketinškog plana trebaju biti realni, mjerljivi, konzistentni, definirani prema prioritetima i međusobno usklađeni kako bi poduzeću poslužili kao temelj za donošenja odluka, usklađivanje aktivnosti i oblikovanje mjera kontrole. (Previšić, Ozretić Došen i Krupka., 2012, str. 22.) S obzirom da je godišnji marketinški plan „živi dokument“, ne bi ga se smjelo doživljavati kao rutinski godišnji zadatak. Prilikom kontrole i praćenja njegovog izvršenja, potrebna je fleksibilnost marketinških stručnjaka jer će tijekom godine biti potrebno prilagoditi se događanjima na tržištu i izvršiti s time povezane izmjene marketinškog plana. (Browne i Cuddihy, 2011., str. 51.)

Strateški marketinški plan je većinski, sastavni dio poslovnog plana poduzeća. Nakon definiranja poslovne vizije i misije, odabira poslovnog modela i strategije ulaska na tržište, provodi se istraživanje tržišta, u sklopu kojeg se određuju ciljni segmenti i identificiraju konkurenti. Na temelju dobivenih rezultata, definira se ponuda poduzeća, razvija strategija ulaska na tržište i donose odluke o pozicioniranju. U posljednjoj fazi strateškog marketinškog plana definiraju se prodajna strategija, strategija marke, strategija oglašavanja i promocije, organizira se prodajno osoblje i razvija model njihovog nagrađivanja. Također se razvijaju i marketinške taktike koje se tiču lansiranja proizvoda te definiranja plana aktivnosti i ključnih pokazatelja uspješnosti. Poslovni plan definira i organizacijsku strukturu, upravljanje ljudskim resursima, kulturu poduzeća te poslovne sisteme i procese. Posljednji element poslovnog plana je financijska analiza koja je sačinjena od financijskog modela (struktura troškova, projekcije prihoda i profita po segmentima) i od strategije financiranja. Sve elemente poslovnog plana potrebno je kontinuirano nadzirati, pratiti njihovo ostvarenje i ciklično ih revidirati. (Botsvadze, 2015)

Osnovni elementi koje uključuje marketinški plan su:

- Detaljna analiza situacije koja podrazumijeva unutarnju analizu poduzeća i vanjsku analizu / analizu tržišta.
- Specifični ciljevi marketinga koji pružaju smjernicu, vremenski okvir za marketinške aktivnosti i mehanizam za mjerenje uspješnosti marketinga.
- Marketinška strategija i program u kojima se konkretiziraju ciljna tržišta, odluke i plan za sve elemente marketinškog miksa.
- Program implementacije marketinške strategije koji sadrži i konkretne zadatke koje je potrebno izvršiti i dodijeljene odgovornosti za njih.
- Proces nadzora i vrednovanja uspješnosti marketinške strategije i taktika, i pružanja povratne informacije na temelju koje će se vršiti potrebne prilagodbe. (Belch i Belch, 2015, str. 30.)

Kontrola godišnjeg marketinškog plana podrazumijeva revidiranje utvrđene misije poduzeća, ponovnu izradu SWOT analize, provjeru prethodno utvrđenih ciljeva, usvojene marketinške strategije, poziciju elemenata marketinškog miksa, kao i

postojeće sustave primjene, vrednovanja i kontrole. Ukoliko plan sadrži i dodatne elemente poput plana korištenja budžeta, vremenske raspodjele aktivnosti, plana istraživanja tržišta za tu godinu ili druge elemente strateškog planiranja, njih je također potrebno prekontrolirati. (Lamb, Hair i McDaniel, 2012, str. 36.) Svrha kontrole godišnjeg plana jest ispitati da li se postižu planirani rezultati i osigurati da poduzeće postigne prodaju, dobit i ostale ciljeve utvrđene godišnjim planom. Pri provođenju kontrole marketinškog planiranja primjenjuju se analiza prodaje, analiza tržišnog udjela, analiza usporedbe marketinških troškova i prodaje, financijska analiza i analiza tržišnog dostignuća. (Kotler, 1997, poglavlje 24) Rezultat kontrole marketinškog planiranja može biti i promjena nekih od postavljenih ciljeva. (Gnjidić, 2011, str. 333.)

U slučaju **plana međunarodnog marketinga**, poduzeće treba nakon provedbe planiranih aktivnosti, utvrditi u kojoj su mjeri ispunjeni planski ciljevi, kolika su odstupanja u odnosu na plan i što je potrebno učiniti da bi se izbjeglo ponavljanje istih pogrješaka. Zadaci kontrole međunarodnog marketinga (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012, str. 32.) su: nadzirati izvedbu aktivnosti i procjenjivati buduća kretanja, utvrđivati i analizirati stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva, utvrđivati odstupanja izvedbe u odnosu na plan, poduzimati odgovarajuće korektivne mjere te pokušati predvidjeti buduće promjene. Zadatak kontrole međunarodnog marketinga jest i prikupljanje informacija koje će omogućiti poboljšanje izrade i izvedbe novog plana međunarodnog marketinga.

Elementi sustava kontrole (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012, str. 34.-35.) su:

a) **Određivanje standarda**, koji trebaju biti povezani s marketinškom strategijom, jasno definirani, razumljivi, prihvatljivi, trebaju polaziti od ciljeva poduzeća i temeljiti se na određenim elementima dugoročnih izvora konkurentske prednosti. Standardi trebaju odražavati jedinstvenost poduzeća, resursa i ključne aktivnosti potrebne za implementaciju marketinške strategije. Revizija marketinga je jedna od najboljih metoda procjene dostignuća standarda uspješnosti iz razloga što se revizijom marketinga sistematično ispituju marketinški ciljevi, marketinška strategija i uspješnost marketinga poduzeća. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 332.)

b) **Mjerenje i ocjena rezultata** podrazumijevaju dnevna, tjedna, mjesečna i godišnja izvješća kojima je potrebno osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva (praćenje procesa). U međunarodnom marketingu su mjerenje i ocjena rezultata otežani zbog udaljenosti, komunikacijske infrastrukture, običaja i elemenata kulturnog okruženja. Metode mjerenja odstupanja čine analiza raspodjele troškova i marketinška revizija.
c) **Analiza i korekcije odstupanja od standarda** provode se korektivnim akcijama na područjima gdje standardi nisu poštovani ako se nakon provedenog mjerenja i ocjene ustanovi da poduzete akcije odstupaju od postavljenih standarda.

Danas poduzeća imaju mogućnost izbora između brojnih alata kojima je moguće analizirati marketinške aktivnosti i pratiti učinkovitost marketinga na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj razini. Međutim, mnoga poduzeća ne raspolažu potrebnim resursima za investicije u suvremenu informatičku tehnologiju i opremu. Poneka poduzeća čak i raspolažu potrebnim resursima, međutim prema odluci rukovodstva ta se sredstva usmjeravaju u nekom drugom pravcu umjesto u tehnologiju kako bi se ostvarila veća profitabilnost u određenom razdoblju. I konačno, postoje ona poduzeća koja raspolažu potrebnim financijskim i marketinškim resursima i tehnologijom, ali ne raspolažu znanjima koja su potrebna za razumijevanje i uporabu suvremenih informacijskih tehnologija, uključujući i alate za mjerenje učinkovitosti i profitabilnosti marketinga te ih iz tog razloga ne koriste.

2.2. Kontrola profitabilnosti marketinga

Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti mjeriti doprinos poduzetih marketinških aktivnosti u svojem poslovanju, trebalo bi prilikom oblikovanja marketinške strategije pokloniti posebnu pažnju metrikama marketinga i razvijanju optimalnih načina mjerenja marketinga, u ovisnosti od veličine poduzeća, djelatnosti u kojoj ono posluje, poslovnih ciljeva i raspoloživih resursa (vrijeme, broj zaposlenika, dostupnost tehnologije, financijska sredstva). U mnogim poduzećima se investicije u marketing doživljavaju neisplativima zbog nesigurnosti povrata uloženih sredstava u marketinške aktivnosti jer nije moguće točno utvrditi koliko one zaista imaju utjecaja na povećanje prodaje.

U cilju boljeg upravljanja metrikama i investicijama u marketing, mnogi Voditelji marketinga na početku godine rezerviraju dio marketinškog budžeta za potrebe mjerenja marketinga i utvrđivanja učinkovitosti marketinških aktivnosti, čime osiguravaju kredibilitet marketinške poslovne funkcije. (Marshall, 2007) Nužno je da poduzeća povremeno naprave kritički pregled ostvarenih marketinških ciljeva i profitabilnosti svojeg marketinga te da preispitaju svoju strategiju pristupa tržištu. To se radi pregledom učinkovitosti marketinga, redovitom kontrolom i analizom marketinga, kao i revizijom marketinškog plana. Pritom su glavna područja od interesa za Voditelje marketinga i rukovodstvo poduzeća upravo područje profitabilnosti marketinga i područje učinkovitosti marketinga. (Ferrell i Hartline, 2008)

Pri kontroli profitabilnosti marketinga kontroliraju se profitabilnost proizvoda, profitabilnost područja, profitabilnost kupaca, profitabilnost segmenata, profitabilnost prodajnih kanala i profitabilnost veličine narudžbe. (Kotler, 1997, poglavlje 24) Profitabilnost marketinga može se računati na razini jednog proizvoda, grupe proizvoda, dijela asortimana ili cijelog asortimana proizvoda. Kako bi se osigurala profitabilnost, potrebno je detaljno analizirati portfelj kupaca te smisleno i strateški donositi odluke o investicijama u marketing. Oblikovanje marketinške strategije, donošenje odluka o izboru optimalnih komunikacijskih kanala i izračuni profitabilnosti po kupcima trebaju imati svoje uporište u kalkulacijama. (Beasty, 2007) Poduzeće može uspoređivati profitabilnost u određenom vremenskom razdoblju (godina, polugodište, kvartal, mjesec) s profitabilnošću ostvarenom u istom referentnom razdoblju prethodnih godina. Profitabilnost marketinga moguće je pratiti na razini jednog proizvoda, grupe proizvoda, dijela asortimana ili cjelokupnog asortimana proizvoda, određene marketinške kampanje ili promocije proizvoda. Profitabilnost marketinga mjeri se izračunom povrata na ulaganja u marketinške aktivnosti *(engl. Return On Investment, ROI* ili *Return On Marketing Investment, ROMI*). Izračun povrata na ulaganja u marketing vrši se oduzimanjem uloženog iznosa u marketinške aktivnosti od iznosa ostvarenih prihoda od prodaje, i stavljanjem u odnos s iznosom sredstava uloženih u marketing.

Povrat na ulaganja jedna je od najvažnijih metrika za planiranje i ocjenu marketinških aktivnosti iz razloga što nijedna druga metrika ne može kvalitetno pratiti osnovni cilj poslovanja poduzeća i osigurati donošenje najboljih odluka. ROI nudi najveće prednosti marketinškim stručnjacima jer je usklađen s primarnim ciljem poduzeća, a može se koristiti kao alat u procesu planiranja i odlučivanja. Zbog poteškoća u mjerenju povrata na ulaganja, mnoga poduzeća još uvijek nisu usvojila ROI kao primarnu marketinšku metriku. Da bi se mjerile i planirale marketinške aktivnosti i ostvario što veći ROI, životni vijek kupaca treba biti duži od postojećeg. Također, ukupan broj kupaca koji je ostvaren zahvaljujući određenoj investiciji u marketing treba biti što veći, a pritom marketinški troškovi trebaju biti što manji. Da bi se ostvario najveći mogući profit, potrebno je mjeriti i optimizirati ROI zajedno za sve marketinške investicije. Kako bi se ostvario optimalan ROI, potrebno je mjeriti i optimizirati kombinaciju životnog vijeka kupaca, ukupan broj kupaca i marketinške troškove. Na primjeru ROI analize, uz kvalitetan sistem podrške, marketinški stručnjaci mogu na jednostavan način naučiti razumjeti financijske pojmove i aspekte, razvijati učinkovitije strategije te pomoću ROI metrike ostvariti bolje marketinške rezultate. (Lenskold, 2002)

Metrike marketinga imaju veliki značaj zbog toga što nije moguće upravljati nečime što nije moguće mjeriti, a ono što nije moguće mjeriti, nije moguće niti poboljšati. Osim mjerenja uspješnosti marketinga, bitan je način na koji se vrši mjerenje. (da Gama, 2011., str. 654.) Potencijalnu konkurentsku prednost koju je poduzeće steklo putem metrika marketinga, treba staviti u odnos sa troškovima provođenja neke aktivnosti, ali i u odnos s oportunitetnim troškovima koji se tiču ostalih mogućnosti u koje bi poduzeće moglo uložiti svoje resurse. Marketinške rezultate treba vezati uz ciljeve poslovanja i prevesti na zajednički jezik svih poslovnih funkcija u poduzeću putem jasno razrađenih i standardiziranih procesa. Najbolja metrika koja je zajednička svim funkcijama je *cash flow*, jednaka je na svim tržištima te vrijedi za sve proizvode, kupce i aktivnosti. (Stewart, 2006, str. 18.) Utjecaj marketinške strategije na dobit utvrđuje se utvrđivanjem nalaza i preporuka tzv. PIMS strateškog modela (engl. *Profit Impact of Marketing Strategy*), kojime se pronalaze rješenja pri vrednovanju financijske uspješnosti, analizi utjecaja strateških promjena na profit, identificiranju strateških prilika, utvrđivanju najutjecajnijih varijabli na poslovanje, itd. (Renko i Pavičić, 2004, str. 347.)

Analizom marketinških troškova poduzeće može utvrditi djelotvornost marketinške strategije na način da usporedi ostvarene rezultate prodaje s povezanim marketinškim troškovima te ostvarenim profitnim maržama. Na taj način Voditelji marketinga pronalaze adekvatnije načine za alokaciju financijskih sredstava za buduće marketinške aktivnosti. (Tomašević Lišanin, 2004, str. 398.) Investicijama u marketing osigurava se konkurentnost poduzeća na tržištu – primjerice, pomoću njih poduzeće može prvo ostvariti pristup informacijama s tržišta, novim trendovima i događanjima te pristup bazama podataka o potrošačima. (Gyulavari i Kenesei, 2012, str. 7.)

Analiza profitabilnosti povezana je s budžetima i planiranjem troškova. (Waters, 2005, str. 56.) Prilikom analize profitabilnosti marketinga potrebno je saznati za koji je segment potrošača potrebno izdvojiti više financijskih sredstava kako bi se ostvarila veća stopa zadržavanja potrošača, za koji se segment potrošača poduzeće treba najviše boriti; i tko su najzahtjevniji kupci? Putem analize profitabilnosti proizvoda i kupaca dolazi se do vrijednih podataka na temelju kojih se unaprjeđuje usluga, prati zadovoljstvo najprofitabilnijih kupaca, te donose odluke o povlačenju određenih proizvoda s tržišta. (Waters, 2005, str. 54.) Poduzeće treba poznavati profitabilnost svakog segmenta potrošača i profitabilnost po svakom potrošaču, kao i profitabilnost svakog proizvoda i profitabilnost svakog kanala. Ako neki segment potrošača nije profitabilan, treba analizirati ponudu proizvoda koja je namijenjena tom segmentu i sve transakcije, odnosno korake u procesu opsluživanja tog segmenta. (Waters, 2005, str. 56.)

2.3. Kontrola učinkovitosti marketinga

Pregledom učinkovitosti marketinga moguće je ustanoviti u kojoj mjeri poduzeće kvalitetno upravlja svojim marketingom, odnosno da li marketinški odjel to čini na ispravan i najbolji mogući način. Uzrok učinkovitog marketinga može biti odlično planiranje marketinga ili donošenje pravih odluka u pravom trenutku, a posljedica učinkovitog marketinga mogu biti dobri prodajni rezultati i profitabilnost poslovanja.

Na učinkovitost marketinga mogu utjecati podjednako poduzeće, konkurenti, kupci, strategija marketinga, infrastruktura marketinga, uspješnost marketinga, ali i vanjski čimbenici. (Faridyahyaie, Faryabi i Noubar, 2012, str. 48.-49., prema Nwokah, 2006). U sklopu kontrole učinkovitosti marketinga vrši se kontrola učinkovitosti prodajnih snaga, kontrola učinkovitosti oglašavanja, kontrola učinkovitosti unaprjeđenja prodaje i kontrola učinkovitosti distribucije. (Kotler, 1997, poglavlje 24) Voditelji marketinga sve više uviđaju potrebu za unaprjeđenjem jednog ili više glavnih obilježja učinkovitosti marketinga. Pritom se misli na integriranu organizaciju marketinga, odgovarajuće informacije u vezi marketinga, stratešku orijentaciju ili učinkovitost operativnih aktivnosti. Kako bi menadžment bio zadovoljan s učinkovitošću marketinga, Voditelji marketinga trebaju provesti reviziju marketinga. (Kotler, 1997, poglavlje 24) Svako poduzeće koje želi ostvariti višu razinu učinkovitosti marketinga i značajnije poslovne rezultate, provodit će kontrolu i reviziju marketinga u redovitim razmacima, imajući na umu da poznavanje vlastite pozicije i nedostataka vlastitog poslovanja u dugom roku, može imati pozitivan utjecaj na mnoge aspekte poslovanja, a ne samo na tržišni udio.

Koncept učinkovitosti marketinga povezan je sa stabilnim i dugoročnim rastom, većim zadovoljstvom potrošača, konkurentskom prednošću i snažnom tržišnom orijentacijom poduzeća. (Faridyahyaie, Faryabi i Noubar, 2012, str. 49., prema Webster, 1995) Poduzeće može steći uvid u učinkovitost poduzetih marketinških aktivnosti preraspodjelom marketinških troškova na pojedinačne proizvode / usluge koje nudi tržištu ili na segmente potrošača koje opslužuje, i zatim izračunom profitne marže. (Tomašević Lišanin, 2004, str. 397.) Indikatori uspješnosti marketinga na makro razini uključuju analizu troškova i koristi, efikasnost marketinške kampanje, indeks zadovoljstva kupaca, relativni tržišni udio, preferencije kupaca, itd. S druge strane, indikatore pomoću kojih se mjeri uspješnost marketinga na mikro razini čine obujam marketinških aktivnosti, točnost donošenja odluka, uspješnost marketinškog procesa, iskoristivost resursa, izvršenje zadataka, vremenski rokovi, itd. (Shivaji i Shaunak, 2016, str. 19.-20.)

Da bi poduzeće postiglo povoljniju poziciju u svijesti potrošača, ono treba znati potrošačima pružiti jedinstveno i pamtljivo iskustvo koje će oni povezivati samo s tim poduzećem, odnosno s njegovom markom. Pritom će jedinstvenost marke uzrokovati prepoznavanje poduzeća / marke u očima potrošača te će generirati razlikovnu prednost. Da bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost koju će konkurencija primijetiti, ali koju neće moći jednostavno imitirati, poduzeće može organizirati svoje poslovanje na drugačiji i bolji način, a drugačiji pristup prema potrošačima biti će sastavni dio toga plana.

Tablica 1. Kotlerov model učinkovitosti marketinga

Aspekt	Metrike za kontrolu učinkovitosti marketinga
Filozofija kupaca	➢ Predanost menadžmenta potrebama i željama tržišta ➢ Strategija tržišne segmentacije ➢ Holistički pristup marketingu
Integrirana organizacija marketinga	➢ Integracija i kontrola marketinga ➢ Sinergija s ostalim marketinškim jedinicama ➢ Novi proizvodni proces
Adekvatni podaci o marketingu	➢ Provođenje istraživanja tržišta ➢ Upoznatost rukovodstva sa tržištem ➢ Učinkovitost investicija u marketing
Strateška orijentacija	➢ Opseg formalnog marketinškog planiranja ➢ Kvaliteta marketinške strategije ➢ Opseg planiranja za slučaj nepredviđenih događaja
Učinkovitost operativnih aktivnosti	➢ Odozgo prema dolje komunikacija marketinških ideja ➢ Učinkovitost marketinških resursa ➢ Spremnost reakcije na neizvjesne događaje

Izvor: Faridyahyaie R., Faryabi M. i Noubar H.B.K. (2012) Identifying marketing effectiveness metrics - Case study: East Azerbaijan's industrial units. *Poslovna izvrsnost Zagreb*, god. VI (2012), br. 2, str. 50. (prema Kotler, 1977)

Analiza učinkovitosti marketinga polazi od pretpostavke da se i inputi i outputi mogu točno procijeniti. Dok se troškovi i prihodi mogu jednostavno i točno mjeriti, nije moguće jednostavno procijeniti ostale, neopipljive inpute. (da Gama, 2011, str. 646.) Dok se „tvrde“ marketinške metrike (engl. *Hard metrics*) fokusiraju na prihod i dobit, „meke“ marketinške metrike (engl. *Soft metrics*) obuhvaćaju svijest o marki, broj pregleda, rang poduzeća na online tražilicama, broj potrošača koji su vidjeli oglas, doseg marketinške kampanje, i sl. Osim njih, ostale vrlo važne metrike koje se koriste za mjerenje učinkovitosti marketinga su: tržišni udio, broj kupaca, relativna doživljena kvaliteta, relativna cijena, stopa zadržavanja potrošača zbog privrženosti marki,

zadovoljstvo kupaca, žalbe kupaca, dostupnost proizvoda, i dr. Između brojnih dostupnih metrika marketinga, Voditelji marketinga trebaju donijeti odluku koje metrike je potrebno staviti u odnos te sagledati kao cjelinu, kako bi se došlo do što točnijih podataka o uspješnosti marketinga. Svako poduzeće treba razviti svoj set relevantnih metrika marketinga te zatim sistematično prikupljati i objektivno analizirati podatke o marketingu koji će rezultirati sa kvalitetnim i korisnim informacijama za daljnje poslovanje. (da Gama, 2011, str. 644.) Poduzeća sve češće otvaraju pozicije Voditelja proizvoda (engl. *Product Manager*) koji djeluju kao posrednici između marketinške funkcije i računovodstveno-financijske funkcije. Zaposlenici na tim pozicijama podjednako dobro poznaju terminologiju i procese iz različitih poslovnih funkcija. Iz toga razloga, oni djeluju kao koordinatori između funkcija marketinga, prodaje, računovodstva i financija, pri čemu redovito pojašnjavaju eventualne nejasnoće, nerazumijevanje odnosno spoticanje u komunikaciji između ovih poslovnih funkcija. Osim što Voditelji proizvoda vrše svrhovitu analizu rezultata istraživanja tržišta, oni upravljaju životnim ciklusom proizvoda, linijom proizvoda i donose odluke o povlačenju neprofitabilnih proizvoda sa tržišta, također definiraju cijene proizvoda, prate budžete, vrše prognoze kretanja potražnje i izračune profitabilnosti svih proizvoda, izrađuju detaljne izvještaje i analize vrijednosti kupaca za poduzeće, kao i izračune troškova i prihoda koji se tiču marketinških aktivnosti.

Tablica 2. Neke od metrika marketinga

1. Relativni tržišni udio	7. Dostupnost proizvoda	13. Relativna cijena
2. Postotni godišnji rast	8. Svijest o marki	14. Relativna doživljena kvaliteta
3. Prihodi od prodaje	9. Povrat na ulaganja (ROI)	15. Broj klikova na online oglas
4. Ukupan broj kupaca	10. Povrat na ulaganja u marketing (ROMI)	16. Broj pregleda online oglasa
5. Stopa zadržavanja kupaca	11. Povrat na prodaju (ROS)	17. Rang na organskim online tražilicama
6. Zadovoljstvo kupaca	12. Porast prodaje	18. Doseg oglasa ili kampanje

Izvor: Farris, P.W. et al. (2014) *Metrike marketinga. Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, drugo izdanje*. Wharton School Publishing. Mate d.o.o. Zagreb; str. 13.-20.

3. OBLICI I SPECIFIČNOSTI STRATEŠKIH REVIZIJA U MARKETINGU

Rukovoditeljima su potrebne točne i relevantne informacije na temelju kojih će moći donositi učinkovite odluke koje se tiču svakodnevnih aktivnosti, na operativnoj razini. **Strateška revizija** bavi se prikupljanjem bitnih i povjerljivih informacija koje se koriste pri izradi detaljnih ciljeva i strategije poslovanja. Povjerljive informacije mogu biti svi podaci iz baza podataka o prodaji i marketingu, zatim tajne informacije poduzeća, marketinške strategije i planovi, neobjavljene financijske informacije, tehnologija proizvodnje, evidencija klijenata i zaposlenika, informacije koje se tiču razvoja novih proizvoda, itd. (Kotler et al., 2006, str. 54.)

Revizija marketinga dio je veće revizije upravljanja (McDonald, 2004, str. 64.), a podrazumijeva kontinuiranu, sustavnu, objektivnu i periodičnu analizu marketinškog okružja, marketinških strategija, marketinških sustava, politika i aktivnosti, učinkovitosti marketinga i marketinških funkcija poduzeća. Svrha joj je predložiti načine unaprjeđenja poslovanja putem sveobuhvatne, sustavne, jasno razumljive, nezavisne, periodične i kritičke analize. Cilj marketinške revizije jest utvrditi koju promjenu poduzeće treba provesti u pojedinim aspektima marketinga stoga se ona smatra intervencijom u postojeći marketing poduzeća. (Tanushree, 2016, str. 54.) Revizija marketinga može pomoći poduzeću unaprijediti uspješnost marketinga i povećati tržišni udio. Poduzeća provode marketinšku reviziju kako bi što učinkovitije iskoristila svoje resurse, kako bi dosegla što veći broj kupaca uz što niže troškove, kako bi uskladila svoje marketinške strategije s uvjetima na tržištu i tako utjecala na povećanje vlastitog tržišnog udjela. Zbog toga je bitno redovito pratiti promjene na tržištu i vršiti prilagodbe marketinške politike. (Tanushree, 2016, str. 54.) Kako bi poduzeće ostvarilo značajniji marketinški uspjeh od konkurencije, treba učinkovito implementirati razvijenu marketinšku strategiju. (Herhausen, Egger i Oral, 2014, prema Reeves et al., 2012) Poduzeću je potreban pouzdan alat kojim će mjeriti uspješnost implementacije marketinške strategije. Revizija marketinške strategije podrazumijeva reviziju sadržaja marketinške strategije i reviziju kvalitete njezine implementacije. (Herhausen, Egger i Oral, 2014, str. 58.)

U velikim poduzećima može se oformiti tim koji provodi marketinšku reviziju. Međutim, poduzeća ipak najčešće angažiraju vanjsku konzultantsku kuću jer će vanjski stručnjaci poduzeću moći pružiti objektivne i nepristrane stavove, zaključke i preporuke. Strategija nije statična već „živa tvar“ stoga je potrebno osigurati fleksibilnost. (Herhausen, Egger i Oral, 2014, str. 60.) Ispravna revizija marketinga objedinjuje mjerenje aspekata uspješnosti implementacije marketinške strategije i utvrđivanje uspjeha / neuspjeha implementacije. (Herhausen, Egger i Oral, 2014, str. 61.) Kako bi poduzeće moglo primijeniti ispravnu strategiju marketinga, treba usvojiti prikladne procedure kojima će revidirati sve aspekte svojih marketinških aktivnosti (Bolisano i Scarso, 2014, str. 74.) Revizija marketinga je najsveobuhvatniji mehanizam strateške kontrole marketinga i preduvjet uspješne strategije na tržištu. (da Gama, 2012, str. 213.-214.) Marketinšku reviziju treba provoditi barem jednom godišnje, i to na početku ciklusa planiranja, a ne samo u trenucima kada je poduzeće suočeno s određenim poslovnim izazovima. (McDonald, 2004, str. 67.) Poduzeće treba redovito provoditi reviziju marketinga kako bi jasnije razumjelo tržište koje opslužuje, svoje kupce i rezultate svojih marketinških aktivnosti. Po završetku marketinške revizije, poduzeće bi trebalo uvažiti sugestije marketinških revizora te poduzeti preporučene promjene i predložene aktivnosti.

Revizija marketinga je najvažniji korak u razvoju marketinškog plana jer može doprinijeti uspjehu poslovanja poduzeća u budućnosti; ona služi kao prevencija neželjenih događaja i poduzeću osigurava povoljniju situaciju na tržištu. Naredni marketinški plan i marketinška strategija sastavljaju se u ovisnosti od rezultata marketinške revizije. Osnovni cilj marketinške revizije jest identificirati problemska područja i marketinške prilike te predložiti mjere za poboljšanje postojeće situacije, a krajnji cilj je oblikovati strategiju u skladu sa stvarnim problemima poduzeća. Preporučljivo je da poduzeće provede marketinšku reviziju na početku svakog procesa planiranja marketinga, s obzirom da je ona najvažniji korak u postizanju marketinških ciljeva, a poželjno ju je provoditi u nekoliko navrata tijekom primjene marketinškog plana.

Proces provođenja marketinške revizije moguće je podijeliti u nekoliko faza (Gadau, 2017, str. 39.):

- **U pripremnoj fazi** marketinški revizori u dogovoru s rukovodstvom poduzeća izrađuju plan marketinške revizije, pri čemu se odabiru vrsta i podvrste marketinških revizija, donose se odluke o konkretnim procedurama, obuhvatu, ciljevima i svrsi marketinške revizije, definiraju se izvori podataka, revizorske metode koje će revizori koristiti, a donosi se i odluka o obliku finalnog revizorskog izvještaja, kao i o rokovima unutar kojih marketinška revizija treba započeti, trajati i završiti.
- **U središnjoj fazi** marketinške revizije, marketinški revizori prikupljaju podatke o različitim aspektima marketinga poduzeća pomoću različitih revizorskih metoda tijekom dužeg razdoblja, analiziraju činjenice, provode intervjue i sastavljaju dnevne izvještaje (Vana i Černa, 2012, str. 132.) te rade dijagnozu zatečenog stanja.
- **U završnoj fazi** marketinški revizori pripremaju detaljan izvještaj koji će kasnije prezentirati rukovodstvu poduzeća. U njemu iznose zaključke o predmetima svoje analize te predlažu korektivne mjere za nedostatke s kojima su se susreli. Nakon prezentacije rezultata rukovodstvu, iznose se prijedlozi marketinških ciljeva i strategija te okvirni proračuni za razdoblje marketinškog planiranja. Prije nego se pristupi detaljnom operativnom planiranju, rukovodstvo treba raspraviti o iznesenim prijedlozima, dopuniti ih i odobriti. Na takvim sastancima, rukovoditelji kritički sagledavaju cijelu situaciju i argumentirano brane svoje stavove. Sudjelovanje glavnog izvršnog direktora u ovom procesu, imat će višestruki pozitivan utjecaj na ostatak procesa. (McDonald, 2004, str. 554.) Najvrjedniji dio marketinške revizije su upravo ovakve diskusije u koje se rukovodeće osobe upuštaju po završetku revizije marketinga, a prilikom kojih se timski razvijaju konceptualna rješenja i ideje o marketinškim aktivnostima koje bi trebalo poduzeti u kasnijoj fazi. (Vana i Černa, 2012, str. 133.)

Slika 1. Proces provođenja revizije marketinga



Izvor: Gadau L. (2017) Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company, *Journal of Advanced Research in Management*, Vol. III, Summer, 1 (15), str. 39. (Grafički prikaz: Rad autora)

Osnovne karakteristike revizije marketinga su (Kotler, 1997, str. 779.-781.; Gadau, 2017, str. 38.):

- Sveobuhvatnost => Revizija marketinga obuhvaća glavne marketinške aktivnosti stoga je učinkovitija u lociranju izvora marketinških problema poduzeća; treba biti razumljiva i imati dovoljno široki fokus da može pokriti cjelokupno marketinško okružje poduzeća.
- Sustavnost => Revizija marketinga uključuje propisno ispitivanje makro-marketinškog i mikro-marketinškog okruženja poduzeća, marketinških ciljeva i strategije, marketinških sustava i marketinških aktivnosti. Pomoću revizije marketinga dolazi se do sustavnog plana aktivnosti poboljšanja učinkovitosti marketinga poduzeća. Ona se sastoji od smislenih dijagnostičkih koraka koji uključuju redom: marketinško okružje, interni marketinški sustav, konkretne marketinške aktivnosti, iznošenje plana akcije i sugestije za korekciju.
- Neovisnost => Revizija marketinga treba biti neovisno i objektivno provedena stoga je za njezino provođenje najbolje angažirati neovisne osobe poput vanjskih savjetničkih kuća. Na reviziju marketinga ne smiju utjecati rukovoditelji koji su neposredno uključeni u donošenje odluka o marketingu.
- Periodičnost => Reviziju marketinga treba kontinuirano provoditi, periodično i redovito, čak i u povoljnim razdobljima - kada poduzeće posluje s uspjehom.

Iako marketinška revizija iziskuje određena financijska sredstva, pronalazak stručnih osoba koje će je provoditi i dosta uloženog vremena, ona također pruža i mnoge prednosti poduzeću koje je redovito primjenjuje. (Gadau, 2017, str. 40.)

Osnovne prednosti primjene revizije marketinga su:

- Mogućnost prikupljanja kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju u kojem ono djeluje, bolje poznavanje konkurencije i tržišne pozicije poduzeća.
- Ušteda vremena pri izradi SWOT analize i provođenju usporedbe s konkurencijom. (engl. *Competitive Benchmarking*)
- Utvrđivanje marketinških aktivnosti, strategija i taktika koje su djelotvorne, a koje nisu, te prilagodba potonjih uvjetima na tržištu.
- Mogućnost bolje prilagodbe marketinškog plana, boljeg pozicioniranja elemenata marketinškog programa te boljih strategija pozicioniranja i oglašavanja.
- Mogućnost identificiranja izvora problema marketinške funkcije.
- Ostvarenje većeg tržišnog udjela, održive konkurentske prednosti, veće razine profitabilnosti i sveukupno boljih poslovnih rezultata.
- Mogućnost boljeg razumijevanja želja, potreba i stavova kupaca, te doprinos doživljaju superiornosti proizvoda u odnosu na konkurentske.

Kako bi utvrdili prednosti koje uživaju ona poduzeća koja redovito primjenjuju marketinšku reviziju, desetak autora provelo je istraživanje tržišta na ovu temu. Godine 2015. R. Tanushree proveo je istraživanje tržišta putem kojem je na praktičnim primjerima saznao da marketinška revizija (Tanushree, 2016, str. 56.-57.):

- Vodi ka boljem pozicioniranju proizvoda, promociji, distribuciji, komunikaciji, većem tržišnom udjelu i boljem upravljanju portfeljem.
- Stavlja naglasak na provođenje redovitih istraživanja stavova kupaca, a rezultate kojih je potrebno uključiti u marketinšku strategiju. Pod pretpostavkom da će poduzeće uvažiti stavove kupaca o svojim proizvodima, za očekivati je povećanje tržišnog udjela u dužem razdoblju.
- Pozitivno djeluje na upravljanje portfeljem poduzeća jer osigurava imidž uspješnog poduzeća u svijesti kupaca.
- Ističe kvalitetu proizvoda / usluge i tako unaprjeđuje pozicioniranje proizvoda / usluge.

Tablica 3. Najčešće prednosti revizije marketinga

1. Omogućava učinkovitu iskoristivost marketinškog budžeta.	5. Rukovodstvu služi kao pouzdan alat i osnova za donošenje odluka.	9. Pomaže utvrditi strategije i taktike koje nisu djelotvorne.
2. Uzrokuje bolju prilagodbu marketinških strategija aktualnim uvjetima na tržištu.	6. Identificira izvore problema marketinga poduzeća.	10. Osigurava bolje pozicioniranje elemenata marketinškog programa.
3. Pomaže u povećanju tržišnog udjela.	7. Pomaže u oblikovanju učinkovitijih promotivnih strategija.	11. Osigurava bolje poznavanje okruženja poduzeća.
4. Osigurava bolje razumijevanje želja, potreba i stavova kupaca.	8. Daje bolji uvid u uspješnost izvedbe marketinga.	12. Osigurava efikasniju usporedbu s konkurentskim strategijama.

Izvor: (Tablični prikaz - Rad autora)

Sve je veća važnost marketinške revizije kao sredstva kontrole i unaprjeđenja marketinških aktivnosti. Marketinške revizije važan su alat koji služi rukovodstvu za procjenu i upravljanje uspješnošću poslovanja. Sve je veća potreba za sofisticiranijim metodama poboljšanja uspješnosti marketinga. Revizija marketinga najsveobuhvatniji je mehanizam strateške kontrole marketinga i preduvjet uspješne strategije na tržištu jer istovremeno predstavlja okvir plana akcije, a ujedno je i pokretač promjena u marketingu. (da Gama, 2012, str. 213.-214.) Rastuća složenost tržišnog okruženja zahtijeva sustavan proces vrednovanja uspješnosti marketinga kako bi se poduzeće moglo lakše nositi s dinamičnim tržištem. Brze promjene ukusa i preferencija potrošača, sve brža tehnološka dostignuća i veći intenzitet konkurencije u mnogim djelatnostima zahtijevaju promjenu u razmišljanju rukovodstva poduzeća. Poduzeća trebaju u svoje poslovanje implementirati agresivnije i defenzivnije mjere u planiranju i provođenju marketinških aktivnosti. (Vana i Černa, 2012, str. 131.-132.)

Prema McDonaldu (Gadau, 2017, str. 42.), proces provođenja marketinške revizije u poduzeću sačinjen je od ovih aktivnosti:

1. Odabir stručnih osoba koje će provoditi marketinšku reviziju, definiranje strukture revizorskog tima i zadataka pojedinih marketinških revizora.
2. Definiranje ciljeva koji se žele postići marketinškom revizijom.
3. Predstavljanje metodologije koju će revizori koristiti pri provođenju marketinške revizije (promatranje, intervjuiranje, proučavanje dokumentacije, itd.).

4. Utvrđivanje izvora iz kojeg će se prikupljati podaci. U planu marketinške revizije potrebno je utvrditi u kojoj je mjeri potrebno primijeniti nekoliko funkcionalno različitih marketinških revizija i istražiti dostupnost izvora potrebnih podataka.
5. Definiranje aktivnosti u koje će biti uključeni marketinški revizori i utvrđivanje programa provođenja redovnih poslovnih aktivnosti za vrijeme trajanja procesa provođenja marketinške revizije.
6. Provođenje programa marketinške revizije, čiji sastavni koraci su: prikupljanje dokaznica potrebnih za reviziju, sastavljanje revizorskog izvješća, prezentaciju izvješća koje revizori podnose rukovodstvu u kojem se navode revizorski procesi, zaključci, plan mjerenja i ocjenjivanja, mišljenje revizora o analiziranim predmetima, prijedlozi korektivnih mjera).

Tablica 4. Najčešća pitanja na koje marketinška revizija može dati odgovore

1. Primjenjuje li poduzeće najbolju segmentaciju tržišta?	9. Da li poduzeće pokriva tržište i pruža svoje usluge u dovoljnoj mjeri?
2. Ima li poduzeće jasne kriterije za ocjenu segmenata?	10. Mogu li se poduzeti koraci potrebni za smanjenje troškova?
3. Da li je strategija uvjerljiva?	11. Koliko je tržište konkurentno?
4. Koji su cjenovni ciljevi poduzeća, politike, strategije i procedure?	12. Koji su ciljevi asortimana proizvoda?
5. Da li je marketinška strategija oblikovana u cilju ostvarenja marketinških ciljeva?	13. U kojoj se mjeri cijene proizvoda/usluga definiraju prema konkurentskim kriterijima, troškovima i potražnji?
6. Što konkurencija radi i da li to dobro radi?	14. Što konkurencija planirati početi raditi?
7. Postoje li dobri komunikacijski i radni odnosi između prodajnog i marketinškog odjela?	15. Koje proizvode je potrebno povući s tržišta, a kojima je potrebno povećati vrijednost?
8. Treba li poduzeće razmotriti mogućnost promjene svojih distribucijskih kanala?	16. Kolika je profitabilnost različitih proizvoda, tržišta i distribucijskih kanala?

Izvor: Gadau, L. (2017) Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company. *Journal of Advanced Research in Management*, Vol. III, Summer, 1 (15), str. 42. (Tablica: Rad autora)

Revizija marketinga treba biti kreativni proces i ne smije se svesti samo na popis s kontrolnim pitanjima za provjeru (engl. *Marketing audit checklist*). Poduzeća se služe ovim popisom pitanja kako bi osigurala provođenje revizije marketinga na jednostavan i pregledan način. Broj pitanja pomoću kojih se najčešće provodi proces revizije

marketinga može varirati od dvadesetak do preko tisuću, a ona mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima. Što više pitanja popis sadrži, biti će složenije provesti reviziju. Međutim, s obzirom da je smisao marketinške revizije obuhvatiti što više aspekata marketinga kako bi se detektirala područja na koja poduzeće treba obratiti pažnju, poželjno je da popis pitanja bude što detaljniji, ali jednostavan za korištenje. Iako se radi o složenoj analizi, marketinška revizija ne bi smjela oduzimati previše vremena osobama koje provode reviziju marketinga. (Bolisani i Scarso, 2014, str. 75.) Pomoću ovakvog popisa pitanja vrši se procjena stanja, odnosno utvrđuje se „zdravlje“ poduzeća. Dobiveni podaci mogu se usporediti s prethodno utvrđenim setom očekivanja, ciljeva ili s odabranim uzornim odgovorima / standardima (engl. *Benchmarks*). U većini slučajeva, popis pitanja polazi od onoga što definira kvalitetan marketing u poslovanju nekog poduzeća, uzimajući u obzir djelatnost kojoj to poduzeće pripada.

Da bi popis pitanja za potrebe marketinške revizije bio djelotvoran, pitanja ne smiju biti generička nego ih je potrebno prilagoditi svakom poduzeću i konkretnoj problemskoj situaciji poduzeća. Bitno je napomenuti da ne postoji jedinstven, univerzalan predložak popisa pitanja koji bi sva poduzeća jednako koristila. Pitanja s kontrolnog popisa marketinške revizije nisu sama sebi svrha već je njima cilj postići zadane ciljeve poduzeća i/ili revizije marketinga. (da Gama, 2012, str. 214.) Troškove provođenja marketinške revizije trebalo bi tretirati kao investiciju u budućnost, a ne kao izdatak jer korisnosti koje poduzeće može imati od provođenja revizije marketinga uvelike nadmašuju trošak njezinog operativnog provođenja. Ako poduzeće na strukturiran način obavlja redovne i temeljite revizije marketinga, bolje će upoznati vlastito poslovanje, trendove na tržištu i područja na kojima konkurencija stvara vrijednosti, a temeljem kojih se određuju ciljevi i strategije. (McDonald, 2004, str. 68.) Činjenica je da poduzeća u sve većoj mjeri koriste reviziju marketinga (da Gama, 2011, str. 5.)

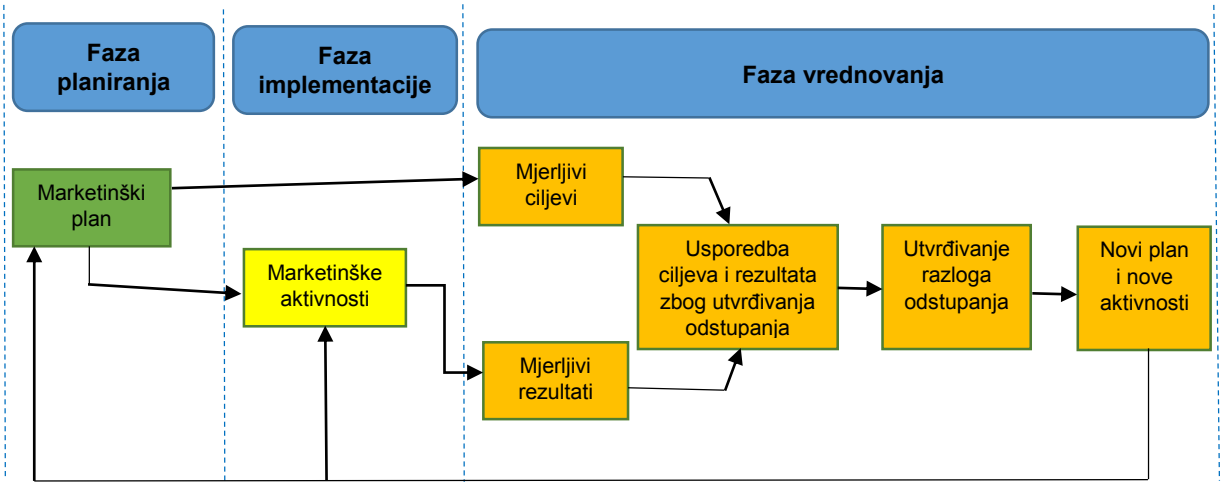
3.1. Specifičnosti revizije faznog procesa strateškog marketinga

Strateški marketing je proces planiranja, razvijanja i provođenja određenih aktivnosti kako bi se ostvarila konkurentska prednost u određenoj djelatnosti. Strateški marketing je neophodan kako bi se utvrdili ciljevi poduzeća i osmislio najjednostavniji način za njihovo ostvarenje. Proces strateškog marketinga sastoji se od tri faze, od kojih je najvažnija faza planiranja jer se u sklopu nje provodi SWOT analiza, oblikuje marketinški program, definiraju ciljevi marketinga i prodaje. U fazi implementacije Voditelji marketinga provode prethodno utvrđene planove, a u fazi vrednovanja kontrolu rezultata i mjerenje odstupanja od postavljenih ciljeva. (Anastasia, 2015)

Poduzeće koristi proces strateškog marketinga kako bi dobilo odgovore na pitanja poput: Na koji način raspoređujemo naše resurse da bismo stigli do željenog cilja?; Na koji način realiziramo naše planove?; Kakvi su rezultati u odnosu na planove?; Da li odstupanja od plana zahtijevaju nove planove? Upravljanje strateškim marketingom daje odgovore na pitanja: Koja je glavna aktivnost poduzeća u određenom trenutku?, i Na koji način poduzeće planira ostvariti svoje ciljeve? Odluke o ovim pitanjima dugoročno utječu na alokaciju resursa i financijski uspjeh, odnosno profitabilnost cjelokupnog poslovanja. (Lamb, Hair i McDaniel, 2012, str. 35). U situacijskoj analizi potrebno je analizirati unutarnje okruženje, potrošačko okruženje i vanjsko okruženje.

U sklopu analize unutarnjeg okruženja radi se pregled trenutačnih ciljeva, strategije i uspješnosti te analiza dostupnosti resursa i analiza organizacijske kulture i strukture. U sklopu analize potrošačkog okruženja poduzeće treba dati odgovore na pitanja poput: Tko su trenutačni i potencijalni potrošači?; Gdje potrošači kupuju proizvode?; Kada potrošači kupuju određene proizvode?; Zašto i kako potrošači odabiru proizvode određene marke?; Zašto potencijalni potrošači ne kupuju naše proizvode? U sklopu analize vanjskog okruženja potrebno je ispitati konkurenciju, ekonomski rast i stabilnost, političke trendove, zakonska i regulatorna pitanja, napredak tehnologije i sociokulturne trendove. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 87.)

Slika 2. Ciklični proces strateškog marketinga – pregled po fazama



Izvor: Kerin R.A., Hartley S.W. i Rudelius W. (2009) *Marketing, 9th Edition*. McGraw-Hill / Irwin, str. 594.

Reviziju procesa strateškog marketinga najučinkovitije je provoditi prema fazama procesa. Prilikom revizije potrebno je provjeriti da li je sve ispravno urađeno te po potrebi provesti određene izmjene i prilagodbe u jednoj ili u više faza. Pregledom sheme strateškog marketinškog procesa moguće je dobiti uvid u ciklični sustav funkcioniranja strateškog marketinškog procesa prema fazama provođenja, a koji bi trebao poslužiti revizorima marketinga kao smjernica i pomoć u provedbi onog dijela marketinške revizije koji je potrebno napraviti na razini strateškog marketinga. S obzirom da se u fazi planiranja strateškog marketinškog procesa razvija marketinški plan za odabrano naredno razdoblje (mjesec, kvartal, polugodište, godinu), prilikom revizije ove faze, potrebno je revidirati marketinški plan. Budući da u idućoj fazi strateškog marketinškog procesa, u fazi implementacije, poduzeće provodi određene marketinške aktivnosti kojima nastoji ostvariti ciljeve postavljene u fazi planiranja, prilikom revizije ove faze potrebno je revidirati marketinške aktivnosti. U posljednjoj fazi strateškog marketinškog procesa, u fazi vrednovanja, vrši se mjerenje i usporedba rezultata marketinških aktivnosti (poduzetih u fazi implementacije) sa planiranim ciljevima koji se žele postići marketinškim programom, vrše se potrebne izmjene i poduzimaju nove aktivnosti. Ako su rezultati bolji od planiranih, nastojat će se utvrditi uzroci tome i poduzeti brze reakcije kako bi se iskoristile neočekivane povoljne prilike.

Na kraju ciklusa strateškog marketinškog procesa, rukovodstvo donosi odluku o uvođenju revidiranog marketinškog plana u fazi planiranja te revidiranih marketinških aktivnosti u fazi implementacije procesa strateškog marketinga. Pri reviziji faze vrednovanja, potrebno je revidirati mjerljive ciljeve iz marketinškog plana i mjerljive rezultate poduzetih marketinških aktivnosti te utvrditi eventualna odstupanja i njihove uzroke. U sklopu revizije faze vrednovanja, biti će potrebno ispitati formuliranje novog marketinškog plana i novih marketinške aktivnosti te proces ispravaka eventualnih problema. (Kerin, Hartley i Rudelius, 2009, str. 593.-594.)

Kad bi poduzeće uvrstilo reviziju marketinga u proces planiranja strateškog marketinga, trebalo bi je provoditi nakon definiranja misije i ciljeva poduzeća, a prije provođenja SWOT analize. U fazi vrednovanja i kontrole plana strateškog marketinškog procesa, poduzeće bi prikupilo vrijedne informacije koje bi poslužile kao povratna sprega revizorima marketinga te bi se na temelju njih provodio idući ciklus strateškog marketinškog planiranja. (Gadau, 2017, str. 40.)

3.2. Značaj revizije financijskih i nefinancijskih pokazatelja

Metrike nefinancijskih rezultata (tržišni udio, kvaliteta usluge, zadovoljstvo klijenata, privrženost klijenata, tržišna vrijednost marke) utječu na metrike financijskih rezultata (prodaja, profit, *cash flow*). (da Gama, 2011, str. 647.)

Financijski pokazatelji poslovanja ukazati će na to da li se poslovanje kreće u ispravnom smjeru i pomoći pri utvrđivanju kratkoročnih (pozitivnih ili negativnih) financijskih učinaka poslovanja. Financijski aspekti poslovanja uključuju karakteristike prodaje i profitabilnosti te naplatu potraživanja i strukturu dužnika. Poduzeće će imati veće mogućnosti za ostvarenje većeg profita i broja zadovoljnih kupaca ako ostvaruje veći opseg prodaje (zbog korištenja pogodnosti ekonomije razmjera i zbog prednosti većeg udjela na tržištu). (Renko i Pavičić, 2004, str. 346.-347.) Nakon analize i revizije ostvarene prodaje, tržišnog udjela, troškova i izračuna profitabilnosti te nakon ponovnog provođenja inicijalne analize portfelja, rukovodstvo će imati točniju informaciju da li se poslovanje poduzeća kreće u željenom smjeru.

Kako bi rukovodstvo dobilo potpuniji uvid, potrebno je provesti i reviziju **nefinancijskih pokazatelja poslovanja**, koji danas zauzimaju sve važnije mjesto pri analizi uspješnosti poduzeća. Kategorije poput povoljnog poslovnog ugleda, doprinosa razvoju društva, povjerenja partnera i potrošača, doživljene inovativnosti od strane ciljnog tržišta, teško se stječu i održavaju, a mogu biti ključne. (Renko i Pavičić, 2004, str. 347.) Nematerijalna imovina poduzeća uključuje: odnose s kupcima, inovativne proizvode i usluge, kvalitetne operativne procese, informacijske tehnologije, baze podataka, kao i sposobnosti, vještine i motivaciju zaposlenika. (Swiatkiewicz, 2017, str. 310.) Poslovne informacije su nematerijalna imovina poduzeća i u vlasništvu su određenih zaposlenika, a svako njihovo neovlašteno otkrivanje, moglo bi dati nelojalnu prednost konkurenciji. Revizijom zadovoljstva kupaca, njihove privrženosti, kvalitete proizvoda, asortimana proizvoda ili skupine proizvoda, poduzeće stječe cjelovitu sliku o vlastitoj poziciji i uspješnosti. Revizijom životnog ciklusa proizvoda, poduzeće može jednostavnije predvidjeti njegov budući životni ciklus. Kako bi poduzeće steklo jasniji uvid u sadašnju poziciju svojeg proizvoda i/ili usluge, trebalo bi revizijom marketinga obuhvatiti i matricu asortimana proizvoda. (McDonald, 2004, str. 238.)

3.3. Oblici mogućih podvrsti revizije marketinga

Osnovne podvrste / komponente marketinške revizije uključuju: reviziju marketinškog okružja, reviziju marketinške strategije, reviziju organizacije marketinga, reviziju marketinških sustava, reviziju učinkovitosti marketinga i reviziju marketinške funkcije. (Kotler, 1997, str. 780.-781.) U pravilu se rijetko kad istovremeno provodi marketinška revizija svih podvrsti marketinške revizije, iako je to moguće uraditi po potrebi. Obično se provodi samo jedna podvrsta ili samo nekoliko podvrsti marketinške revizije.

Osnovne podvrste marketinške revizije koje je moguće provoditi su:

1. **Revizija marketinškog okružja**, koja ispituje čimbenike u vanjskom (makro-okružju) i unutarnjem (operativnom) okružju poduzeća, analizirajući njihov dosadašnji razvoj i očekivane trendove koji za poduzeće mogu predstavljati prilike ili prijetnje. Revizori marketinga trebaju utvrditi promjene do kojih je došlo u poslovnoj okolini (političke, ekonomske, sociokulturne i tehnološke čimbenike, i promjene na tržištu).

2. **Revizija strategije marketinga**, koja provjerava na koji način se poslovna misija, marketinški ciljevi i strategije poduzeća prilagođavaju vanjskom okružju, resursima i mogućnostima poduzeća. Revizor procjenjuje uspješnost marketinga na način da procjenjuje marketinške ciljeve i način na koji strategija ostvaruje misiju poduzeća.
3. **Revizija organizacije marketinga**, koja sagledava djelotvornost aktivnosti poduzeća i efikasnost djelovanja, proučava formalnu strukturu, funkcionalnu i disciplinarnu učinkovitost poduzeća (Kotler, 1997, str. 780.-781.) Ona se usmjerava na kvalitetu interakcije te učinkovitost komunikacije i suradnje marketinške funkcije s ostalim poslovnim funkcijama. (Gadau, 2017; prema McDonald, 2007)
4. **Revizija marketinških sustava**, koja uključuje reviziju marketinškog informacijskog sustava, sustava marketinškog planiranja, sustava marketinške kontrole i sustava za razvoj novih proizvoda. Njome se ocjenjuje da li poduzeće primjenjuje ispravne marketinške sustave kako bi prikupilo podatke, planiralo aktivnosti, kontroliralo zadatke i da li su ti sustavi ispravno postavljeni unutar poduzeća. Ako revizori marketinga preporuče uspostavljanje novog marketinškog sustava koji će biti prikladniji u svakodnevnom poslovanju, trebalo bi uvažiti njihove preporuke. (Gadau 2017, prema Loya, 2011)
5. **Revizija učinkovitosti marketinga**, koja je vrlo važna za opću procjenu uspješnosti marketinga jer je usmjerena na procjenu dobiti i prihoda poduzeća, proučavanje učinkovitosti troškova, prodaje i dobiti. Ovdje marketinški revizori rade analizu profitabilnosti i analizu učinkovitosti troškova.
6. **Revizija marketinške funkcije**, koja detaljno analizira pojedinačne komponente marketinškog miksa. Da bi analizirali marketinšku funkciju poduzeća, marketinški revizori koriste elemente marketinškog miksa (proizvod, distribucija, oglašavanje, cijena, unaprjeđenje prodaje, publicitet, direktni marketing, prodajne snage).

Horizontalna marketinška revizija ispituje sve elemente koji se provode u cjelokupnim marketinškim aktivnostima poduzeća, dok se **vertikalna** marketinška revizija bavi detaljnim istraživanjem i vrednovanjem pojedinih funkcionalnih elemenata svake marketinške aktivnosti. (Rothe, Harvey i Jackson, 1997, str. 3.) Ukoliko rukovodstvo želi poznavati cjelokupno marketinško okružje poduzeća i događanja u njemu, potrebno je provesti vanjsku i unutarnju reviziju marketinga. (Gadau, 2017, str. 41., Vana i Černa, 2012, str. 134., i Kotler et al., 2006, str. 54.)

Slika 3. Osnovne podvrste marketinške revizije



Izvor: Rad autora

Vanjska marketinška revizija / revizija marketinškog okruženja istražuje makro-okruženje i radno (operativno) okruženje poduzeća. Vanjskom revizijom treba obuhvatiti poslovno i ekonomsko okruženje (porezno, društveno i tehnološko) i tržište (njegove karakteristike i trendove, veličinu, kupce, kanale, ponašanje djelatnosti). **Unutarnja** marketinška revizija istražuje sve aspekte poduzeća, odnosno cijeli lanac vrijednosti - njome je potrebno obuhvatiti marketinške čimbenike i aspekte (konkretno: organizaciju marketinga, marketinške procedure, podatke o marketingu i marketinški miks), ali i prodajne čimbenike i aspekte (geografski doseg, lokaciju, tip djelatnosti, prihod od prodaje, prodaju po kupcu i prodaju po proizvodu).

3.4. Područja društvene revizije poduzeća

Društvena revizija (engl. *Social audit*) je proizvoljna, ali vrlo važna podvrsta revizije marketinga. Ukoliko je rukovodstvo odluči provesti, po mogućnosti jednom godišnje, može se usmjeriti na jedno njezino područje ili na više njih. Mnoga poduzeća razvijaju, primjenjuju i vrednuju svoju društvenu odgovornost putem sredstava društvene

revizije, kojom se sustavno procjenjuju ciljevi, strategija i uspješnost poduzeća po pitanju društvene odgovornosti. (Kerin, Hartley i Rudelius, 2009, str. 107.) Svako poduzeće ima drugačije sržne kompetencije (engl. *Core competencies*) i jedinstvene strategije za provođenje društveno odgovornog poslovanja. Angažman u zajednici, donacije ili podržavanje društvenog napretka u operativnim aktivnostima mogu biti izvor prilika, inovacija i konkurentskih prednosti. (Swiatkiewicz, 2017, str. 307., prema Porter i Kramer, 2006, p. 80). Poduzeća u sve većoj mjeri uvode društvenu odgovornost u proces planiranja strateškog marketinga te provode aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Tek kad poduzeće integrira društvenu odgovornost u svoje strategije, rukovodstvo se više neće dvoumiti treba li poslovanje biti društveno odgovorno ili ne nego će zadatak poduzeća biti pronaći način na koji je najbolje integrirati poduzeće u lokalno društvo i zajednicu. (Swiatkiewicz, 2017, str. 305., prema Porter, 2006, Kramer, 2011)

Provođenjem društvene revizije, poduzeće treba provjeriti svoje aktivnosti vezane uz svaki element marketinškog miksa i pobrinuti se da ne sudjeluje u aktivnostima zataškavanja nedostataka proizvoda, smanjivanja sadržaja proizvoda bez smanjivanja veličine ambalaže proizvoda, diskriminacije cijenama, dogovaranja cijena između konkurenata, prijevarne politike povrata novca, ekskluzivnih distribucijskih aranžmana, obvezujućih ugovora, prešućivanja dostupnosti proizvoda, uskraćivanja proizvoda ili promotivne podrške, lažnog ili zavaravajućeg oglašavanja, vršenja pritiska na kupce od strane prodavača, darivanja ili zabavljanja kupaca, zavaravajućih prodajnih tehnika, podmićivanja prodavača, sitnih slova u tiskanim oglasima, itd. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 61., str. 65.) Zavaravajuće oglašavanje u Hrvatskoj je regulirano Zakonom o nedopuštenom oglašavanju (Narodne novine, 2009) i Zakonom o zaštiti potrošača (Narodne novine, 2014), kojima su između ostalog predviđene novčane kazne poduzećima koja provode zavaravajuće oglašavanje. Provođenjem društvene revizije, poduzeće treba prikupiti informacije o povoljnom ili nepovoljnom utjecaju vlastitog djelovanja, odnosno ustanoviti uzima li u obzir svakoga na koga će utjecati njegove poslovne odluke jer ima odgovornost prema društvu koja se očituje u profitabilnosti poslovanja i odgovornosti prema dionicima poduzeća. Pritom se misli na dioničare, investitore, zaposlenike, kupce, dobavljače, distributere, konkurente, financijske institucije, interesne skupine, lokalne zajednice, sudove, općine, vlade, obrazovne institucije i prirodni okoliš. (Swiatkiewicz, 2017, str. 305.)

Tablica 5. Područja društvene revizije poduzeća

Poželjne marketinške prakse		**Nepoželjne marketinške prakse**
Etični marketing	⇔	Manipulacija potrošačima i iskorištavanje pozicije poduzeća
Društveno-odgovorni marketing	⇔	Nezainteresiranost za probleme zajednice
Zeleni marketing	⇔	Onečišćenje planeta, nedostatak brige za okoliš i ugrožene životinje
Marketing opće dobrobiti	⇔	Fokus na vlastite ciljeve, interese i profit
Transparentni marketing	⇔	Prikriveni i sumnjivi ciljevi i aktivnosti

Izvor: Rad autora

Desetljećima su se poslovna etika i strategija smatrale suprotnostima ili vrlo različitim, nespojivim pojmovima, međutim današnja poduzeća imaju visoke etičke standarde, radnu etiku i poslovni integritet. Poslovna etika ima veliki značaj i ulogu u reviziji, bilo da se radi o reviziji financijskih izvještaja, internoj reviziji ili reviziji marketinga. Poduzeća trebaju provoditi onu strategiju i one operativne aktivnosti koje društvo odobrava te primjenjivati društveno odgovorno poslovanje. (Swiatkiewicz, 2017, str. 299.) Poduzeća su često etičkoj u dilemi. Prva mogućnost uključuje orijentaciju na vlastitu dobrobit i ostvarenje dobiti „pod svaku cijenu“, bez većeg fokusa na potrebe drugih i na moguće posljedice. Pritom, sustavno pronalaženje lakših i bržih načina do ostvarenja svojih ciljeva može biti kratkoročno uspješna strategija. Druga mogućnost je igrati „čisto i pošteno“ i činiti dobro drugima, a time i sebi. Dugoročno je ovo mnogo logičnija i isplativija opcija. U današnjem su poslovnom okruženju poslovni klijenti, krajnji potrošači, distributeri, dobavljači i sve javnosti umreženi i stalno u kontaktu zbog elektronske prirode posla i novih medija koji omogućavaju promptnu komunikaciju, interakciju i izvještavanje. Iz tog razloga, svaka poduzeta sumnjiva ili nepoštena radnja biti će vrlo brzo razotkrivena, što će nanijeti štetu ugledu poduzeća. Posljedice nepoštenog poslovanja, kršenja zakona, netočnog izvještavanja, zloupotreba povlaštenih informacija i sl., uzrokovati će smanjenje prodaje i budućih prihoda, gubitak povjerenja potrošača i njihov odlazak ka konkurenciji. Nesavjesno postupanje ili oglašavanje unazadit će poslovanje, usporiti daljnji napredak, a svi dotadašnji napori biti će zaboravljeni.

Tablica 6. Vrste marketinških odluka koje nameću zakonska i etička pitanja

1. Odluke o prodaji	Krađa trgovačkih tajni, podmićivanje, omalovažavanje kupaca, otkrivanje prava potrošača, diskriminacija.
2. Odluke o odnosima s konkurencijom	Nekonkurentno preuzimanje, prepreke kod ulaska na tržište, predatorska konkurencija.
3. Odluke o proizvodu	Dodaci proizvodu i povlačenje s tržišta, zaštita patenata, kvaliteta i sigurnost proizvoda, garancija proizvoda, štetni proizvodi.
4. Odluke o oglašavanju	Lažno oglašavanje, zamke i prijevare oglašavanja, promotivne naknade i usluge.
5. Odluke o kanalima prodaje	Ekskluzivno zastupanje, ekskluzivna distribucija za neko područje, obvezujući dogovori, zastupnička prava.
6. Odluke o pakiranju	Pošteno pakiranje i etiketiranje, prekomjerni trošak, manjkavost resursa, zagađivanje okoliša.
7. Odluke o cijeni	Fiksno određivanje cijene, održavanje cijene kod ponovne prodaje, diskriminacija cijenama, zavaravajuće određivanje cijena.

Izvor: Kotler, P. (1997) *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje*. Prentice-Hall Inc. A Simon i Schuster Company, str. 783.

Etička pitanja u marketingu uključuju pogrešno predstavljanje mogućnosti poduzeća, manipulaciju ili pogrešnu upotrebu podataka, iskorištavanje djece ili skupina koje su u nepovoljnom položaju, narušavanje privatnosti potrošača, aktivnosti protiv konkurencije, itd. Prema Kotleru (1997, 783), odluke koje se tiču etike u marketingu na koje treba obratiti posebnu pažnju su odluke vezane uz prodaju, odluke o odnosima s konkurencijom, odluke o proizvodu, odluke o oglašavanju, odluke o kanalima prodaje, odluke o pakiranju, kao i odluke o cijeni.

U vrijeme ekonomske krize ili financijskih poteškoća u poduzeću, društveno odgovorno poslovanje najvjerojatnije neće biti dio strategije poduzeća, ali njegova primjena prije nastanka poteškoća u poslovanju može pomoći poduzeću da preživi krizu u nekom trenutku u budućnosti kada do nje dođe. (Swiatkiewicz, 2017, str. 300.) Poduzeće treba u svoje poslovanje kontinuirano uključivati marketinške aktivnosti kojima nije cilj isključivo prodaja proizvoda, promocija marke, ostvarenje prihoda, i dr. nego kojima će osigurati dugoročnu dobrobit socijalno-ugroženim pojedincima, zaštitu prirode i očuvanje okoliša, zaštitu dobrobiti životinja te promicanje aktivnosti kojima će se masama ljudi skrenuti pažnja na određena važna pitanja i probleme u društvu.

4. ZNAČAJ UPRAVLJANJA PODACIMA O MARKETINGU U STRATEGIJI KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA

U ovom stoljeću poduzeća su značajno u prednosti u usporedbi sa poduzećima u prošlom stoljeću zbog elektronskih baza podataka koje prije nisu postajale. Pod uvjetom da je poduzeće na zakonski dopušten način došlo u posjed podataka o potrošačima i da pritom nije narušeno pravo pojedinca na zaštitu osobnih podatka, poduzeće može na sofisticiran način iskoristiti dostupne podatke i ciljano unaprijediti uspješnost svojeg marketinga i svojeg poslovanja. Moguće je, također, prikupiti i mnoge podatke o poslovanju konkurencije – o njihovim marketinškim aktivnostima (promocijama i kampanjama), o cijenama njihovih proizvoda/usluga, o zadovoljstvu i nezadovoljstvu potrošača kvalitetom konkurentskih proizvoda/usluga, kao i o financijskoj uspješnosti poslovanja konkurentskih poduzeća. Danas je moguće provesti kvalitetno istraživanje tržišta temeljem jednostavne pretrage Internet stranica i društvenih mreža, slanjem anketnih upitnika na email adrese ciljne skupine primatelja iz baze podataka, i na taj način prikupiti kvalitetan namjerni uzorak ispitanika, što prije samo dvadeset godina nije bilo moguće ni zamisliti.

Krajem prošlog stoljeća, do pojave suvremene tehnologije, Voditelji marketinga su često „tapkali u mraku“, odluke o marketinškim aktivnostima donosile su se bez velike sigurnosti u njihov uspjeh, a do spoznaje želja potrošača, njihovih potreba i preferencija, dolazilo se slučajno ili temeljem metode pokušaja i pogrešaka. Nedostatak ključnih podataka o tržištu nerijetko je navodio poduzeća u pogrešnom smjeru. Bilo je potrebno donositi odluke na temelju intuicije i to često tek nakon što je poduzeće već ostvarilo prodajni / marketinški neuspjeh. Neka poduzeća nisu imala drugog izbora nego ulagati financijska sredstva u skupa i dugotrajna istraživanja tržišta, čije rezultate bi dobivali prekasno. Do razvoja tehnologije i pojave društvenih mreža, poduzećima je bilo nemoguće raspolagati točnim informacijama da li je zadovoljstvo potrošača proizvodima ispod ili iznad njihovih očekivanja te utvrditi točne razloge slabih prodajnih rezultata i slabog tržišnog udjela. Danas je moguće napraviti cijeli postupak segmentacije tržišta koristeći samo podatke iz postojećih baza podataka jer posljednjih petnaestak godina mnoga poduzeća sustavno vode evidenciju o potrošačima, njihovim kupovnim navikama, elektronski bilježe sve kupoprodajne transakcije, a trgovci znaju točno što njihovi kupci kupuju.

Kod mnogih poduzeća ova pojava je počela kao sustav upravljanja odnosima s kupcima (engl. *Customer Relationship Management, CRM*), odnosno kao program vjernosti, a potrošačima je pritom bila ponuđena mogućnost pretplate na *newsletter*. Na ovaj način su mnoga poduzeća prikupila veliku količinu podataka o različitim skupinama potrošača, uključujući: osobne podatke, demografske, ekonomske, psihografske i biheviorističke karakteristike, na temelju kojih danas predviđaju buduće kupovine cijelih segmenata potrošača na taj način planiraju količine proizvoda koje će proizvesti u nekom razdoblju, količinu proizvoda koje planiraju prodati, itd.

Tablica 7. Osnovne karakteristike i prednosti CRM-a

Karakteristike CRM-a	**Prednosti CRM-a**
Analiza klijenata	Pronalazi najisplativije kupce
Segmentacija tržišta	Bolje poslužuje najisplativije klijente
Vođenje ciljanih marketinških aktivnosti	Bolje upravlja manje isplativim situacijama
Oblikovanje ponašanja klijenata	Određuje vrijednost klijenata tijekom ŽCP-a
Povijest usluživanja klijenata	Smanjuje odljev kupaca
Marketinška povijest klijenata	Pronalazi isplative izgledne kupce
Mjerenje zadržavanja klijenata	Plasira prave proizvode na tržište
Mjerenje lojalnost klijenata	Usmjerava marketing prema pravim kupcima
Individualan pristup klijentu	Razrađuje marketinšku strategiju
Analiza prihoda	Poboljšava uspješnost marketinških kampanja
Informacije o klijentima	Osigurava komparativnu prednost poduzeću

Izvor: McDonald, M. (2004) *Marketinški planovi - kako ih pripremati, kako ih koristiti*. Zagreb: Masmedia d.o.o., str. 495. - 497.

Danas, sva poduzeća trebaju prilagoditi svoju tehnologiju načinima poslovanja specifičnima za ovo stoljeće, a svoj način poslovanja prilagoditi mogućnostima suvremene tehnologije. Osim što se tržište brzo mijenja, promjene na tržištu zahtijevaju konstantan nadzor i praćenje.

Nužno je da velika poduzeća raspolažu bazama podataka i programima koji objedinjuju i analiziraju podatke o marketinškim aktivnostima i podatke o potrošačima, i na taj način generiraju pozitivne učinke na marketinšku funkciju i na cjelokupno poslovanje (Prismaxel, 2017). Bez kvalitetnih baza podataka, ne bi bilo moguće kreirati točne i svrhovite izvještaje o događanjima na tržištu, a glatko upravljanje marketinškim aktivnostima u različitim kanalima bilo bi otežano.

Marketinški stručnjaci trebaju znati na koji način iskoristiti potencijal informacijskih tehnologija, kako bi prikupili podatke koji su važni za marketing poduzeća. (da Gama, 2012, str. 219.) Iako je putem računalnih softvera moguće prema zadanim kriterijima podesiti da se dio podataka iz baze podataka automatski strukturira u pregledne izvještaje, ključno je znati prepoznati najvažnija kretanja na tržištu u nekom razdoblju i znati na temelju njih donijeti ispravne odluke za daljnje poslovanje. Ipak, za kompleksnije analize prodajno-komunikacijskih kanala ili složenih aspekata slojevitih odnosa s potrošačima, potrebna je intervencija čovjeka. Procesi revizije marketinga zahtijevaju prikupljanje i organiziranje mnogih procjena veličine, strukture i dinamike tržišta iz vanjskih izvora te udio i uspjeh poduzeća iz unutrašnjih izvora. Izazovi za revizore marketinga očituju se u poteškoćama u dobivanju valjanih podataka iz vanjskih i unutarnjih izvora, i u usklađenju vanjskih i unutarnjih kategorija. Procjena veličine tržišta i podjela tržišta na geografska područja, proizvode i segmente trebala bi biti jednostavan zadatak, s obzirom na golemu količinu postojećih podataka o tržištu no u pravilu je izazovno utvrditi način na koji je najbrže i najjednostavnije prikupiti, pohraniti i analizirati podatke. (McDonald, 2004, str. 481-483.)

Prikupljanjem marketinških podataka bave se računalni sustavi za podršku odlučivanju u marketingu (engl. *Marketing Decision Support System, DSS*) koji su interaktivni, prilagodljivi, jednostavni za uporabu, orijentirani na iznalaženje rješenja, a omogućavaju Voditeljima marketinga prikupljanje i upravljanje podacima o marketingu. DSS sustavi najviše se koriste za potrebe tzv. marketinga baza podataka (engl. *Database Marketing*), putem kojega se generira detaljna i velika količina podataka o profilima postojećih i potencijalnih potrošača te njihovih obrazaca ponašanja u procesu kupovine. (Lamb, Hair i McDaniel, 2012, str. 291.-292.)

4.1. Značaj kontinuirane evaluacije podataka o marketingu

Rukovodstvo poduzeća koristi dnevne ili tjedne poslovne analize koje su pretežito usmjerene na koordiniranje prodajnih aktivnosti, predviđanje količine proizvoda koje treba proizvesti, dostaviti i prodati u određenom razdoblju na određenom području, bilo poslovnim partnerima ili krajnjim potrošačima. Međutim, rukovodstvo ne koristi slične poslovne analize kad se radi o marketinškim aktivnostima iako i one traže jednaki tretman i posvećenost, u cilju utvrđivanja najboljih marketinških rješenja. U načelu je vođenje marketinških kampanja i projekata prepušteno na odgovornost zaposlenicima u marketinškom odjelu koji se nakon osmišljavanja promocije dominantno bave operativnim i administrativnim zadacima, a gotovo da i nemaju vremena za analize vezane uz marketing. Izvještavanje o marketingu najčešće se svodi na standardnu prezentaciju rukovodstvu dva do tri puta godišnje, na temu završenih marketinških kampanja za koje je u prethodnom razdoblju bilo odlučeno da ih treba provesti.

Činjenica je da većina zaposlenika u marketingu nema adekvatan sustav informacijske podrške koji bi im pomogao u svakodnevnom radu. Temelji kvalitetnog marketinškog informacijskog sustava mogu se pronaći u ERP sustavu (engl. *Entreprise Resource Planning*) obzirom da su se iz njega razvili CRM i SRM (engl. *Supplier Relationship Management*) sustavi. CRM sustav je prošireni ERP sustav koji uključuje module prodaje, marketinga i e-poslovanje, putem kojeg se prate potrebe kupaca, upravljanje odnosima s kupcima, i pružanje informatičke potpore proizvodnji i prodaji prema narudžbi kupaca. (Belak i Ušljebrka, 2014, str. 37., prema Bosilj i Vukšić et al., 2008, p. 28.) Cilj SRM sustava je kroz upravljanje lancem nabave i prodaje pružiti potporu odlučivanju u svrhu smanjenja zaliha, poboljšanja strateškog određivanja cijena, poboljšanja ciklusa i povećanja zadovoljstva kupaca. (Belak i Ušljebrka, 2014, str. 37., prema Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p.13) Pritom, ERP sustav omogućava brzu prilagodbu poduzeća promjenama na tržištu, adekvatnu reakciju / odgovor na zahtjeve potrošača i uključivanje potrošača, dobavljača i poslovnih partnera u poslovne procese poduzeća, što rezultira povećanjem učinkovitosti, boljim uvidom u poslovanje i bržom realizacijom strategija.

Važnost kontinuiranog upravljanja podacima u marketingu prepoznala su mnoga poduzeća koja se bave razvojem softvera (kao što su Microsoft, SAP, Oracle). SAP poslovni paket aplikacijskih sustava sačinjen je od četiri aplikacijska sustava: sustav za planiranje resursa poduzeća (SAP ERP), sustav za upravljanje odnosima s kupcima (SAP CRM), sustav za upravljanje odnosima s dobavljačima (SAP SCM) i sustav za upravljanje životnim ciklusom proizvoda (SAP PLM). (Belak i Ušljebrka, 2014, str. 39.) Kad bi marketinški tim raspolagao marketinškim informacijskim sustavom koji djeluje na principu ERP sustava, mogao bi pomoću simulacijskih metoda kreirati alternative, predvidjeti njihove učinke, izabrati najpovoljniju alternativu i testirati je. (Belak i Ušljebrka, 2014, str. 45.) Takav sustav omogućio bi redovito ažuriranje podataka o tržištu koje bi se moglo analizirati, kontrolirati da li se aktivnosti odvijaju na željeni način i u željenom smjeru te putem kojeg bi se moglo na jednostavniji način vrednovati ključne pokazatelje uspješnosti u marketingu. Ako se zaposlenicima u marketingu omogući da brzo i jednostavno prikupljaju i obrađuju podatke relevantne za uspješnost marketinga, djelotvornost marketinga biti će izraženija. Za uspješan proces upravljanja, potreban je dobro organiziran upravljački informacijski sustav koji će biti u svakom trenutku sposoban dati odgovore (Tušek i Žager, 2006, str. 28.) na sva pitanja koja se tiču marketinga.

4.2. Prednosti raspolaganja ažurnim podacima o tržištu u konkurentskom pozicioniranju

Revizija marketinga može rukovodstvu ukazati na nužnu promjenu u strateškom pozicioniranju koju je potrebno provesti u cilju ostvarenja uspješnijeg konkurentskog pozicioniranja. Ako poduzeće redovito provodi reviziju marketinga, moći će u kratkom vremenskom razdoblju doći do informacija o događanjima na tržištu. Kontinuiranom evaluacijom ključnih podataka za marketing, jasnije će razumjeti svoju tržišnu poziciju i razloge zaostajanja za konkurencijom. Čak i kad poduzeće usvoji vrhunsko softversko rješenje poput ERP-a, trebalo bi nastaviti kontinuirano unaprjeđivati i poboljšavati poslovne procese i na taj način osigurati konkurentsku prednost u dugom roku. (Belak i Ušljebrka, 2014, str. 46.)

Opstanak poduzeća u konkurentnoj i promjenjivoj okolini ovisi o posjedovanju pravih podataka u pravom trenutku pa rukovodstvo u svakom trenutku treba raspolagati podacima o poziciji poduzeća u odnosu na konkurenciju. Poduzeće bi trebalo imati učinkovit sustav upravljanja bazama podataka koji će mu poslužiti za ostvarenje konkurentske prednosti. Bitno je na jednostavan način i u što kraćem roku doći do pravih podataka i osigurati da prave informacije dođu do rukovodstva u pravom trenutku. (Kubina, Varmus i Kubinova, 2015, str. 561.) Raspolaganje točnim, aktualnim i detaljnim podacima u stvarnom vremenu značajno je za donošenje strateških i operativnih odluka. Bilo bi najbolje kad bi poduzeća mogla u stvarnom vremenu poznavati situaciju na tržištu i donositi adekvatne odluke, gotovo trenutačno. (Kubina, Varmus i Kubinova, 2015, str. 563.) Integrirani informacijski sustav poboljšava učinkovitost te razvija i usmjerava poslovanje poduzeća. Uvođenjem informacijskog sustava koji će osigurati ažurne podatke, poduzeće će unaprijediti svoju konkurentnost, što će imati izravan utjecaj na ostvarenje većeg profita. (Alianto, Wijaya i Arlan, 2012, str. 69.) Informacijski sustavi i baze podataka kojima poduzeće raspolaže, mogu povećati učinkovitost marketinga tako što će Voditelji marketinga na temelju dostupnih podataka u skladu s preferencijama i demografskim podacima potrošača, moći pružiti ponudu koja će biti točno prilagođena njihovim specifičnim potrebama. (McGrath, 1992, str. 53.)

Također, korištenje informacija iz opsežnih baza podataka o potrošačima, omogućit će poduzeću uporabu financijskih i marketinških resursa za stvaranje i razvoj novih proizvoda, za poboljšanje postojećih proizvoda ili za učinkovitiju komunikaciju prema potrošačima. Posljedično, poduzeće će nakon određenog vremena ojačati svoju marku, zbog čega je bitno ispravno utvrditi što poduzeće čini konkurentnim na tržištu. Ažurni podaci o tržištu omogućit će oblikovanje složene i jedinstvene kombinacije resursa, koja će biti specifična za konkretne procese i dinamičke sposobnosti poduzeća i koju zbog toga konkurenti neće biti u mogućnosti kopirati. (Gyulavari i Kenesei, 2012, str. 11.) Prednosti upravljanja podacima iz baza podataka za potrebe marketinga obuhvaćaju poboljšanje poslovnih modela, proizvoda i usluga ili stvaranje novih.

Podatke o tome na koji način potrošači koriste proizvode i usluge moguće je iskoristiti kako bi poduzeće razvilo i unaprijedilo svoje proizvode i usluge te za ostvarenje konkurentske prednosti, prestizanja konkurencije, ostvarenja rasta i vodeće pozicije na tržištu. (Kubina, Varmus i Kubinova, 2015, str. 564.) Kako bi poduzeće znalo u svakom trenutku koji je optimalan način za istaknuti se od konkurencije i ostvariti zamjetljivu konkurentsku prednost, ono treba dobro poznavati svoje potrošače i njihove preferencije po pitanju komunikacijskih kanala i oblika interakcije s poduzećem.

Budući da današnji potrošači paralelno koriste više prodajno-komunikacijskih kanala, poduzeća nastoje isporučivati jedinstvenu poruku putem svih kanala primjenom integrirane marketinške komunikacije. Pritom je važno uzeti u obzir da nije moguće na jednak način pristupiti svim ciljnim skupinama potrošača, zbog njihovih inherentnih razlika u ekonomskom i demografskom smislu, a potrebno je i uzeti u obzir razlike u njihovim psihološkim karakteristikama, stilu života, ukusima, načinu ponašanja te razlike u percepciji i kupovnim navikama. Pripadnici segmenata potrošača koji su skloniji inovacijama i isprobavanju noviteta, biti će perceptivniji za marketinšku komunikaciju koja do njih dopire posredstvom novih marketinških kanala poput mobilnog i online kanala, ali i putem tehnološki naprednih uređaja u prodavaonicama i na javnim površinama (ulice, trgovi, trgovački centri, autobusne stanice, prostori podzemne željeznice, i sl.). Ovi potrošači su upoznati s naprednim mogućnostima koje današnja poduzeća imaju na raspolaganju za dosezanje potrošača, stoga imaju viša očekivanja u pogledu kvalitete usluge i brzine interakcije sa poduzećem, a zbog velike konkurencije u svim djelatnostima, ukoliko nisu zadovoljni s ponuđačem brzo će i jednostavno prijeći k drugome. Karakteristika nestrpljivosti novih generacija potrošača utjecala je na oblikovanje cjelokupnog načina poslovanja na suvremenom tržištu.

S druge strane, segmenti potrošača koji sporije usvajaju nove tehnologije i koji još nisu upoznali nove prodajno-distribucijske mogućnosti i komunikacijske platforme, preferirat će osobni odlazak u prodavaonice koje su im poznate, imati će niža očekivanja glede personaliziranog korisničkog iskustva, biti će zadovoljniji nižom brzinom transakcija i više će vjerovati tradicionalnim medijima.

Prikupljene informacije o potrošačima i od potrošača poduzeće treba sintetizirati u izvještaje koje je jednostavno razumjeti i na temelju kojih se mogu brzo donijeti poslovne odluke. Zahvaljujući rasprostranjenosti i kontinuiranoj upotrebi interneta kao glavne platforme za sve kanale digitalnog marketinga, razvijen je alat za analizu marketinških metrika vezanih uz online aktivnosti, tzv. marketinški *dashboard*, putem kojega se na jednom mjestu prate odabrane ključne metrike marketinga. Standardne metrike uključuju broj posjetitelja web stranice, broj posjetitelja koji su kliknuli na neki oglas u odnosu na broj onih koji su ga vidjeli, omjer posjetitelja koji su izvršili kupovnu transakciju u nekoj web prodavaonici u odnosu na ukupan broj njezinih posjetitelja u nekom razdoblju, te ostale analitike kojima je moguće mjeriti učinkovitost i snagu implementiranih marketinških taktika. Prednost online marketinga je ta što putem njega čak i mala poduzeća koja ne raspolažu velikim brojem zaposlenika, velikim prodajnim prostorima niti modernom informatičkom opremom, imaju mogućnost provesti marketinške aktivnosti u određenim digitalnim kanalima i za njih uspješno mjeriti povrat na uložena sredstva.

Osim navedenih aktivnosti, Internet omogućava i transparentno praćenje digitalnih aktivnosti konkurencije i usporedbu metrika digitalnog marketinga s konkurencijom pomoću brojnih alata za marketinško izvještavanje (engl. *Marketing Reporting Tools*) koji analiziraju sadržaj na odabranim Internet stranicama, a koje je jednostavno preuzeti, instalirati i koristiti. Mnoge kompanije ne mogu zamisliti provođenje aktivnosti digitalnog marketinga bez redovitog praćenja događanja u digitalnom okruženju pomoću online *dashboard* platformi kao što su Google Analytics, SimilarWeb, Jumpshot, Klipfolio, Adobe Analytics i drugi. Osim što ovi alati pridonose jasnom uvidu u uspješnost aktivnosti digitalnog marketinga kroz statističke pokazatelje, udjele i matematičke izračune, oni na vizualno privlačan i jednostavan način omogućavaju razumijevanje poslovanja, a brojčane podatke prezentiraju pomoću raznih grafičkih prikaza. Zahvaljujući njima Voditelji marketinga u mogućnosti su u svakom trenutku raspolagati informacijom o svojoj poziciji u odnosu na konkurenciju te sukladno tome prilagoditi marketinške aktivnosti u najkraćem mogućem roku.

4.3. Doprinos revizije marketinga pravodobnim strateškim promjenama

Informacije koje poduzeće prikupi putem revizije marketinga biti će sastavni dio idućeg marketinškog plana temeljem kojeg će marketinške aktivnosti narednog razdoblja biti usmjerene na drugi kurs, a do ove promjene vjerojatno ne bi došlo da poduzeće nije prethodno provelo reviziju marketinga. Značajne preinake marketinškog plana utjecat će na čitav niz drugih odluka na strateškoj razini. Primjerice, promjene u strategiji marketinga mogu imati utjecaj na promjenu poslovne strategije, a s time posredno i u dužem promatranom razdoblju, i na rezultat poslovanja poduzeća.

S obzirom da još uvijek nije razvijen napredniji marketinški informacijski sustav putem kojeg bi Voditelji marketinga mogli u sklopu svojeg svakodnevnog rada pratiti događanja na tržištu u stvarnom vremenu, i ovdje dolazi do izražaja uloga marketinške revizije. Iako njome nije moguće u kratkom roku spoznati sva događanja na tržištu, to je moguće uraditi mnogo brže i uz niže troškove nego kad bi poduzeće angažiralo specijaliziranu agenciju za provođenje istraživanje tržišta. Sve dok informatičke tehnologije ne uznapreduju toliko da će u svim poduzećima postajati integrirani softveri i sustavi, baze i skladišta podataka putem kojih će se moći pratiti aktualne promjene na tržištu odmah nakon što se one dogode, marketinška revizija i dalje ostaje najbolja moguća alternativa stoga bi je trebalo smatrati glavnom aktivnošću prikupljanja podataka, sinteze, analize i interpretacije podataka te dobivanja preporuka o svim aspektima marketinga. Idealan informatički sustav podrške marketinškoj reviziji trebao bi uspješno koristiti sve izvore podataka o marketingu i kombinirati ih s procesima i procedurama marketinške revizije kako bi se dobila cjelovita slika koja uključuje preporuke, objašnjenja i očekivane ishode. Na ovaj način, marketinška revizija bi predstavljala napredno, kumulativno i troškovno-učinkovito prikupljanje svih podataka o marketingu. Njome bi trebalo kontinuirano nadzirati implementaciju marketinških programa i upozoravati na odstupanja od plana, navodeći pritom preporuke kojima će poduzeće moći bolje oblikovati marketinške aktivnosti.

Revizija marketinga trebala bi biti kontinuirani i strukturirani proces vrednovanja uspješnosti poslovanja poduzeća. (Vana i Černa, 2012, str. 134.-135.) Ona omogućiti poduzeću da u pravom trenutku povuče ključne poteze koji će rezultirati uspjehom ili spriječiti eventualni neuspjeh do kojeg bi inače došlo. Jedna od strateških promjena koju poduzeće povremeno treba napraviti jest povući sa tržišta one proizvode koji ne generiraju profit i ne ostvaruju očekivane rezultate. Ako trošak držanja zaliha proizvoda na skladištu premašuje prihod od prodaje koji taj proizvod ostvaruje na tržištu, bolje rješenje je zamijeniti takav neprofitabilni proizvod s drugim proizvodom koji obećava veću razinu profitabilnosti. Ako poduzeće odluči kontinuirano nadzirati konkurentske aktivnosti i kroz nekoliko razdoblja promatrati utjecaj konkurentskih kampanja na povećanje njihovog tržišnog udjela, steći će jasniji uvid u razloge smanjenja obujma prodaje svojeg tržišnog udjela. Ako se dogodi da konkurencija uvede novi proizvod koji će mnogi potrošači početi kupovati, rukovodstvo za takav događaj treba saznati u što skorijem roku i bez odgađanja poduzeti aktivnosti kojima će zadržati potrošače.

Revizijom marketinga poduzeće će steći važne informacije o strateškim promjenama koje je potrebno uvesti u poslovanje, kao i o najpoželjnijim marketinškim aktivnostima za budućnost. Marketinška revizija može rukovodstvu na vrijeme ukazati na opasnosti koje prijete na tržištu (primjerice, kada konkurencija počne uvoditi niske cijene proizvoda, kada počne dolaziti do bitnijih promjena u preferencijama potrošača ili do slabljenja imidža poduzeća zbog zaostajanja u tehnologijama u odnosu na smjer poslovanja poduzeća u budućnosti, itd.). Rezultati sveobuhvatne revizije marketinga utjecati će na definiranje usmjerenja poduzeća, a posljedično može doći do ključnih strateških promjena poput redefiniranja izjave o misiji poduzeća. (Tomašević Lišanin, 2004, str. 400.) U ključnom trenutku poslovanja, poduzeće može putem revizije marketinga spoznati informacije o vlastitoj poziciji na tržištu, kojih prethodno nije bilo svjesno, može otkriti nove prilike i probleme koji zahtijevaju pažnju prije nego poslovanje postane ugroženo.

5. ODNOS MARKETINŠKE REVIZIJE I STRATEGIJE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA PODUZEĆA

Michael Porter je definirao konkurentsku strategiju kao potragu za povoljnom pozicijom u odnosu na konkurente unutar određene djelatnosti, čiji cilj je postići profitabilnu i održivu poziciju u borbi protiv tih konkurenata. (Hooley et al., 2017., str. 238.)

Konkurentsko pozicioniranje poduzeća podrazumijeva identificiranje dijelova tržišta na kojima će se poduzeće natjecati, i utvrđivanje razlikovnih prednosti, odnosno načina na koji će se poduzeće natjecati. Pozicioniranje se razvija kako bi se ostvarili ciljevi osnovne strategije. (Hooley et al., 2017, str. 43.) Pozicioniranje je aktivnost oblikovanja ponude poduzeća i imidža na takav način da oni zauzmu značajnu i posebnu konkurentsku poziciju u svijesti ciljnih potrošača. (Kotler, 1997, str. 295.) Za razliku od korporativne strategije, poslovne strategije ili strategije funkcije, strategija konkurentnosti podrazumijeva poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih aktivnosti zbog stvaranja jedinstvene i obranjive pozicije u branši. (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014, str. 173., prema Porter, 1985).

Svaka se strategija temelji na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti, a poduzeće će stvoriti konkurentsku prednost ako uspije stvoriti više vrijednosti za kupce i/ili to radi na bolji način od svojih konkurenata. Konkurentska prednost postoji ako kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima proizvoda / usluga poduzeća u odnosu na konkurentske, ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i njegovih konkurenata, i ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati u budućnosti. (Tipurić, ur. et al.,1999, str. 3.) Iako kroz analizu svoje konkurencije, poduzeće može steći dojam o vlastitoj poziciji na tržištu, ona je u mnogim prilikama nejasna jer neki rukovoditelji nisu u mogućnosti objektivno sagledati vlastito poduzeće ili nisu voljni prihvatiti odgovornost za pogrešne odluke koje su donijeli u prošlosti. Zbog nedostatka vremena mnogi Voditelji marketinga nerijetko se ne stignu baviti ispravljanjem pogrešaka u tekućim marketinškim aktivnostima. Zbog toga mnoga poduzeća propuštaju priliku ostvariti veći tržišni udio, dosegnuti veći broj potrošača, istaknuti svoje proizvode i usluge na optimalan način i pozicionirati se u svijesti potrošača kao superiornija u odnosu na konkurenciju.

Strategija konkurentskog pozicioniranja predstavlja smjernicu kojom se poduzeće vodi na svojem putu, a koju povremeno treba korigirati. U praksi postoji veliki broj različitih načina na koje se poduzeće može pozicionirati na tržištu, ovisno o tome čime se preferira diferencirati. Svoje pozicioniranje poduzeće može temeljiti na: cijeni (niska / visoka), kvaliteti (osnovna / vrhunska), usluzi (ograničena / superiorna), inovaciji (imitacija / jedinstvenost), prednostima (diferencirane / nediferencirane), prilagodbi (po narudžbi / standardizirano). (Hooley et al., 2017, str. 511.)

Tablica 8. Osnovne mogućnosti pozicioniranja

Niska cijena		Visoka cijena
Osnovna kvaliteta		Premium kvaliteta
Ograničena usluga		Vrhunska usluga
Imitacije		Inovacije
Nediferencirana ponuda		Diferencirana ponuda
Standardizirana ponuda		Prilagođena ponuda

Izvor: Hooley, G. et al. (2017) *Marketing Strategy and Competitive Positioning, 6th Edition*. Pearson Education Limited, str. 510.

Prema Hooley et. al. (2017.), svako poduzeće može odabrati između jedne od ovih strategija pozicioniranja u odnosu na konkurenciju:

1. Konkuriranje putem održive konkurentske prednosti (to mogu biti resursi poduzeća, vodstvo u troškovima, diferencijacija elemenata marketinškog miksa).
2. Konkuriranje pomoću novog marketinškog miksa (jedinstven asortiman proizvoda/usluga, cjenovne strategije, komunikacijske strategije, distribucijske strategije; te ljudi, procesi i fizičko okruženje kod uslužnih poduzeća).
3. Konkuriranje pomoću inovacija (inventivnost, radikalne promjene u poslovanju, inovacije u vrijednostima, proizvodima, procesi razvoja novih proizvoda).
4. Konkuriranje pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima (marketing odnosa, CRM, upravljanje zadovoljstvom kupaca).

Revizija marketinga može poduzeću pomoći prestići konkurenciju te ostvariti značajne konkurentske prednosti, poziciju tržišnog lidera i veću ekonomsku vrijednost. Ekonomska vrijednost se stvara kad su potrošači spremni platiti cijenu za proizvod / uslugu koja je viša od troška proizvodnje te čini razliku između doživljene koristi koju dobivaju i svih ekonomskih troškova tih proizvoda / usluga. (Tipurić, 2014, str. 4.) Jednom kad poduzeće ostvari ekonomsku vrijednost veću od ekonomske vrijednosti konkurenata, trebat će osigurati da ta konkurentska prednost ne bude samo privremena nego da bude održiva u dužem razdoblju.

Da bi poduzeće steklo otpornost na aktivnosti konkurencije, treba identificirati specifične načine za diferencijaciju svojih proizvoda. Broj diferencijacijskih mogućnosti varira ovisno o vrsti djelatnosti. Poduzeće može diferencirati svoju tržišnu ponudu kroz pet alata za konkurentsku diferencijaciju, a to su: proizvod, usluge, osoblje, kanal, imidž. (Kotler, 1997, str. 282.) Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti pravodobno reagirati u slučaju kad je suočeno s određenim poslovnim izazovom, rukovodstvo treba pravovremeno dobiti važne podatke o aktualnoj vanjskoj i unutarnjoj situaciji poduzeća i o razini odstupanja provedbe od plana. Naročito u takvim situacijama, od iznimne su vrijednosti nalazi i preporuke revizora marketinga. Obzirom da se marketinškom revizijom poduzeću osiguravaju nepristrani zaključci, stavovi i preporuke za unaprjeđenje određenih aspekata poslovanja poduzeća, poduzeće ostvaruje višestruke koristi ukoliko primjenjuje reviziju marketinga. (Kotler, 1997, str. 294.)

Poduzeća trebaju pažljivo odabrati načine kojima će se razlikovati i istaknuti od konkurencije jer svaka razlikovna prednost stvara i troškove, a ne samo prednosti za kupca. Razliku se isplati uspostaviti ako ona donosi visoko-vrijednu pogodnost / korist dovoljnom broju kupaca, ako tu razliku ne nudi konkurencija ili ako je poduzeće nudi na bolji i drugačiji način od konkurencije, ako je bolja od drugih načina stjecanja iste pogodnosti, ako je prenosiva i uočljiva, ako razliku konkurenti ne mogu lako kopirati, ako si potrošač može priuštiti platiti za razliku, i ako je poduzeću isplativo javno obznaniti svoje razlikovne prednosti. (Kotler, 1997, str. 295.)

5.1. Oblikovanje i grafički prikaz strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća

U vrlo dinamičnom, promjenjivom i nepredvidivom tržišnom okruženju, poduzeće može koristiti jedinstvene resurse tijekom dugog vremena kako bi osiguralo održivu konkurentsku prednost. Zbog potrebe za brzim odgovorom na promjene u okruženju, poduzeće treba izgraditi nove dinamičke sposobnosti koje će omogućiti ponovno oblikovanje resursa, procesa i odnosa poduzeća. One imaju veliku ulogu u održavanju konkurentnosti, a podrazumijevaju sposobnost poduzeća da uči o tržištu i primjenjuje prikupljene informacije za preoblikovanje vlastitih resursa i unaprjeđenje vlastitih sposobnosti na način koji će biti komplementaran dinamici tržišnog okruženja u kojem djeluje. (Gyulavari i Kenesei, 2012, str. 11.) Na konkurentnom tržištu nije dovoljno isporučiti kvalitetne proizvode nego je također potrebno izgraditi sržne kompetencije i tek tada će osnovne kompetencije poduzeća postati njegove konkurentske prednosti. (Krzakiewicz i Cyfert, 2017, str. 17.) Kako bi poduzeće moglo napraviti kvalitetnu analizu konkurencije i predvidjeti buduće strategije svojih konkurenata, treba analizirati njihove sadašnje i buduće ciljeve, njihovu sadašnju strategiju i njihovu strukturu resursa. (Hooley et al., 2017, str. 111., prema Lehmann i Winer, 1991)

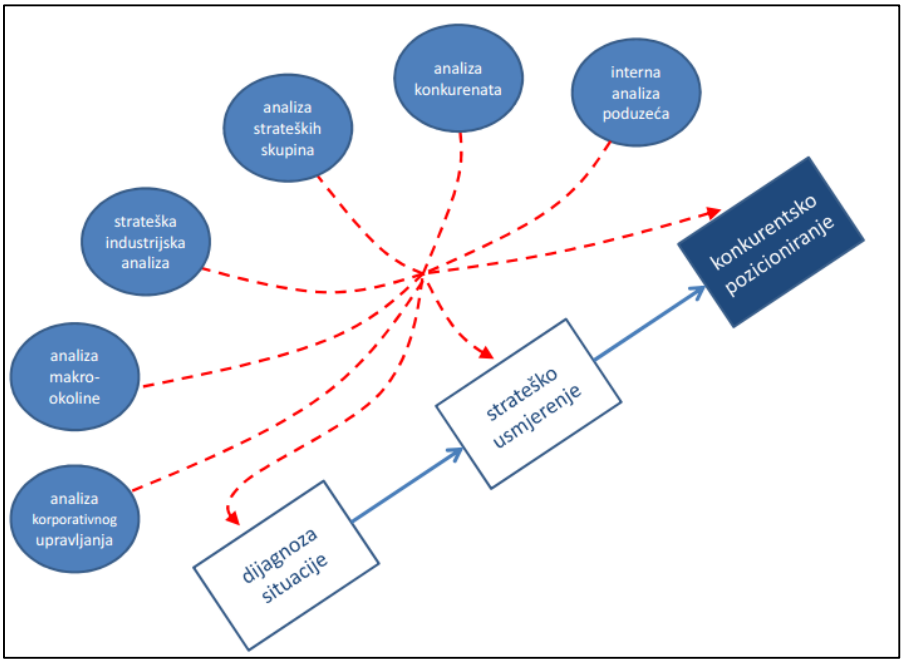
Rezultati istraživanja koje je provela Anita Talaja 2013. godine, pokazuju da poduzeća koja imaju razvijenije sposobnosti analize potrošača, tržišta, konkurencije, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene, ostvaruju bolju uspješnost poslovanja u kratkom roku te konkurentske prednosti u dugom roku. Adaptivne sposobnosti poduzeća također pozitivno utječu na postizanje konkurentske prednosti preko utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća. (Talaja, 2013, str. 59.) Kako bi se poduzeće moglo kvalitetno pozicionirati u odnosu na konkurenciju, treba prvo napraviti dijagnozu situacije i odabrati svoje strateško usmjerenje. Potrebno je provesti analizu korporativnog upravljanja, analizu makro-okruženja, stratešku analizu djelatnosti, analizu strateških skupina, analizu konkurenata i internu analizu poduzeća. Nakon prikupljanja svih potrebnih informacija i rezultata ovih analiza, moći će se postaviti dijagnoza situacije i na temelju nje odrediti strateško usmjerenje poduzeća i strategija konkurentskog pozicioniranja poduzeća. (Tipurić, 2014, str. 2)

Planiranje strategije i stvaranje konkurentnosti poduzeća uključuje sve resurse poduzeća: imovinu, sposobnosti, procese u poduzeću, informacije, karakteristike poduzeća, znanje, itd. koje poduzeće kontrolira i pomoću kojih oblikuje i primjenjuje strategije za poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti. Najvažniji marketinški resursi koji utječu na konkurentnost poduzeća su vrijednost njegove marke, razvijena distribucijska mreža, opsežna i višegodišnja baza podataka o potrošačima. (Gyulavari i Kenesei, 2012, str. 9.-10.) Određene resurse poduzeća moguće je tretirati kao izvore konkurentske prednosti, koje poduzeće može zaštititi od konkurencije mnogim strategijama. Osim prava na zaštitu intelektualnog vlasništva, poduzeće može postaviti ekonomske prepreke ukoliko ostvaruje prednosti ekonomije razmjera. Također, konkurentima će biti teško utvrditi koje resurse je poduzeće koristilo kako bi postiglo konkurentsku prednost ako su resursi poduzeća nedokučivi, odnosno ako se temelje na rijetkim znanjima (*know-how*) ili posebnim vještinama, odnosno ako djeluju kao kombinacija nekoliko različitih, a specifičnih resursa poduzeća. (Gyulavari i Kenesei, 2012, str. 9.)

Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno već poduzeće treba stvoriti više ekonomske vrijednosti od svojih konkurenata. Veličina konkurentske prednosti je razlika između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti konkurenti. (Tipurić, 2014, str. 7.) Poduzeće stvara vrijednost kada su prihodi od prodaje veći nego troškovi od prodaje. Konkurentska prednost očituje se u natprosječno visokim povratima na ulaganja ili u postizanju boljeg uspjeha na tržištu. (Swiatkiewicz, 2017, str. 303.) Najčešći izvori konkurentske prednosti obično su prednosti proizvoda, cijena, promocije, distribucije, pravne / zakonske prednosti, ali i prednosti poduzeća, prednosti ljudskih resursa i prednosti odnosa s kupcima. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 131.) Nakon što je poduzeće razvilo jasnu strategiju pozicioniranja, treba to pozicioniranje i učinkovito komunicirati. Kvaliteta se može komunicirati kroz visoku cijenu, koja kupcima signalizira proizvod visoke kvalitete. Na imidž kvalitete proizvoda utječu i pakiranje, distribucija, oglašavanje i promocija. (Kotler, 1997, str. 299.)

Neki marketinški stručnjaci vjeruju da je najispravnije ciljnom tržištu komunicirati jednu konkurentsku prednost i jednu stalnu poruku pozicioniranja jer će poduzeće isticanjem kao „broj jedan“ u nekoj karakteristici postići da potrošači zapamte jednu konkretnu naglašenu poziciju proizvoda / poduzeća / marke. Najučestalije „*broj jedan*“ pozicije su: najbolja kvaliteta, najbolja usluga, najniža cijena, najbolja vrijednost, najsigurnije, najbrže, najpogodnije, najnaprednija tehnologija, najprilagođenije željama potrošača, itd. Ako će svoju konkurentsku prednost održavati, poduzeće će dugoročno ostvarivati vodeću poziciju u svijesti potrošača. Ako veći broj poduzeća tvrdi da su „*broj jedan*“ prema istoj karakteristici / pogodnosti za potrošača, poduzeće će se trebati pozicionirati na temelju dvije ili tri pogodnosti. Svako poduzeće treba paziti na to da ne izgubi jasno pozicioniranje i da kod potrošača ne stvori nepovjerenje, što se može dogoditi ako poduzeće poveća broj izjava o svojim markama. (Kotler, 1997, str. 298.)

Slika 4. Čimbenici utjecaja na konkurentsko pozicioniranje



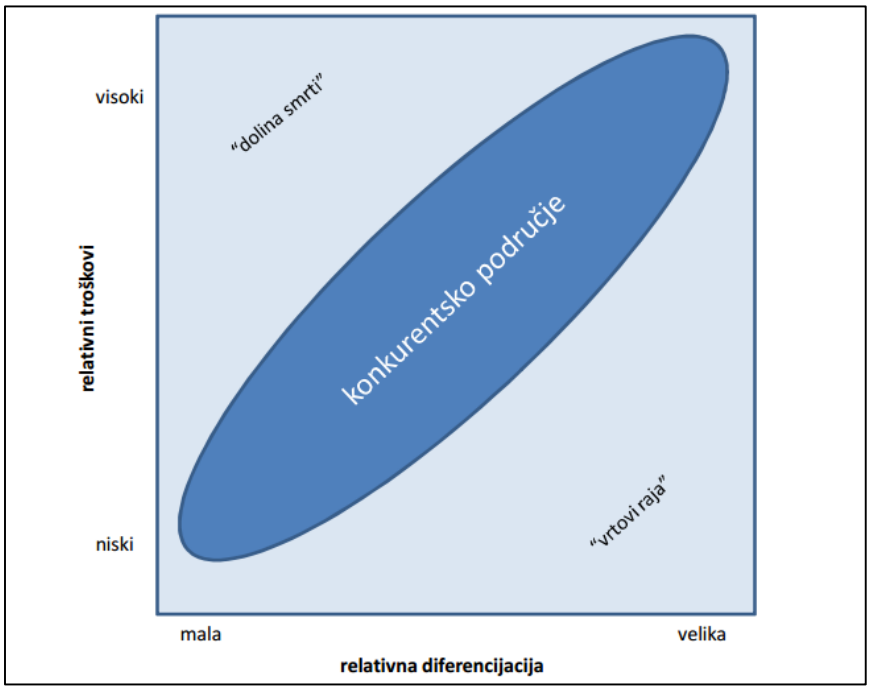
Izvor: Tipurić, D. (2014) *Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 2.

Ponekad neke razlikovne prednosti neće stvoriti snažnu konkurentsku poziciju. (Hooley et al., 2017, str. 160., prema Kotler, 1997) Konkurentsko pozicioniranje bavi se načinom na koji potrošači na različitim dijelovima tržišta doživljavaju međusobno konkurentna poduzeća, proizvode / usluge ili identitete marki. Pri oblikovanju konkurentskog pozicioniranja najvažnija je percepcija potrošača (Hooley et al., 2017,

str. 161.), a upravljanje njihovim doživljajima već generacijama predstavlja izazov marketinškim stručnjacima jer nije jednostavno razviti i zadržati sposobnosti i konkurentske prednosti koje će prosječni potrošači lako razumijeti i koje će zaista riješiti njihove probleme. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 132.)

Analitička koncepcija **pet konkurentskih snaga** Michaela Portera obuhvaća ove konkurentske snage: pregovaračke moći kupaca, pregovaračke moći dobavljača, prijetnju od supstituta, opasnost od ulaska novih konkurenata i suparništvo među konkurentima. (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014, str. 94.) Ovaj koncept opisuje strukturu određene djelatnosti kao osnovni pokretač strateškog ponašanja poduzeća u toj djelatnosti te strateških poslovnih rezultata. (Alfirević, Pavičić i Gnjidić, 2014, str. 84.) Zajednička jačina pet konkurentskih sila određuje osnovni potencijal djelatnosti i definira razlike u dugoročnim profitima koji postoje između djelatnosti. Prema Pavičić, Gnjidić i Drašković (2014, str. 173.), generičke strategije Michaela Portera nastaju kombinacijom konkurentskih prednosti sa konkurentskim područjem, koje je određeno visokim ili niskim relativnim troškovima i malom ili velikom relativnom diferencijacijom.

Slika 5. Konkurentsko područje



Izvor: Tipurić, D. (2014) *Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje*, materijali s predavanja. Mimeo: Zagreb, str. 9.

Ukoliko poduzeće ostvaruje visoke relativne troškove i malu relativnu diferencijaciju, ugrozit će poslovanje jer će se tada nalaziti u tzv. „*dolini smrti*“. S druge strane, ako poduzeće ostvaruje niske relativne troškove i veliku relativnu diferencijaciju, poslovat će u tzv. „*vrtovima raja*“. (Tipurić, 2014, str. 9.) Prema Pavičić, Gnjidić i Drašković (2014, str. 173.-178.), osnovne karakteristike i prednosti generičkih strategija su:

1. U slučaju **strategije niskih troškova**, poduzeće djeluje na ukupnom tržištu, a osnovna konkurentska prednost mu je vodstvo u niskim troškovima. Prednosti ove strategije podrazumijevaju natprosječnu dobit, zaštitu poduzeća pred jakim snagama konkurencije i veću fleksibilnost u svladavanju viših cijena ulaznih inputa (veće ulazne prepreke).
2. U slučaju **strategije diferencijacije**, poduzeće djeluje na ukupnom tržištu, a osnovna konkurentska prednost mu je diferencijacija. Ova strategija omogućuje postizanje većih marži i donekle ublažava pregovaračke moći dobavljača i potrošača.
3. U slučaju **strategije fokusiranja (segmentacije**), konkurentsko područje djelovanja poduzeća je uski tržišni segment / područje tržišta, na kojem poduzeće nastoji ostvariti konkurentsku prednost fokusiranjem na specifičnu niske troškove ili na diferencijaciju. Fokusiranje na troškovno vodstvo temelji se na razlikama u ponašanju troškova između pojedinih ciljnih segmenata, a fokusirana se diferencijacija temelji na specifičnim potrebama potrošača u određenim uskim tržišnim segmentima.

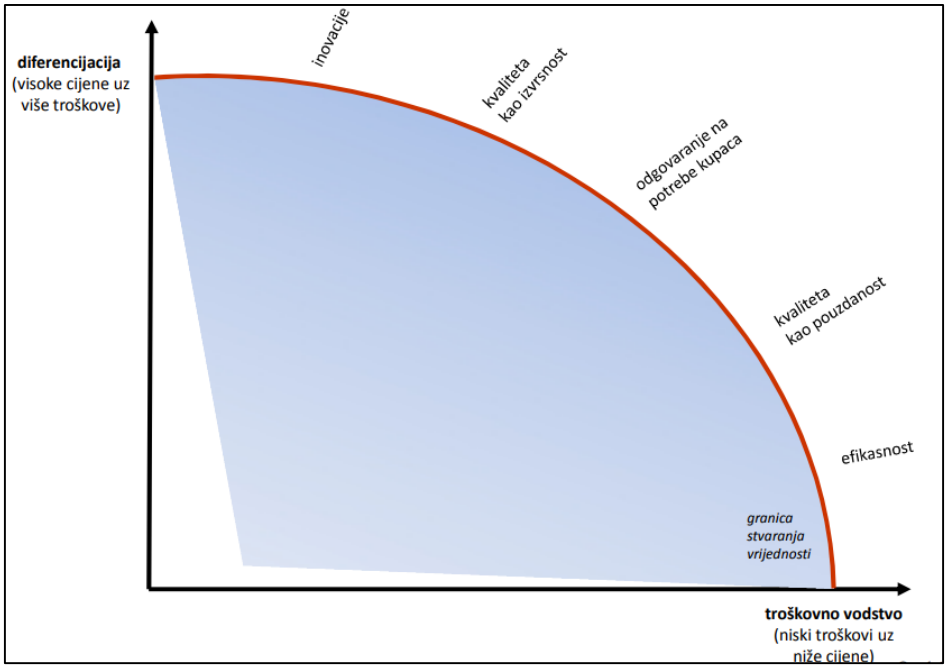
Kod poduzeća čije je strateško ponašanje konzistentno kroz više uzastopnih razdoblja, postoji određeni oblik unutarnje konzistentnosti kojim ono ostvaruje konkurentsku prednost. (Alfirević, Pavičić i Gnjidić, 2014, str. 89.) Istraživanjem je dokazano da menadžeri koji koriste različite strategije, različito doživljavaju uloge Porterovih pet konkurentskih sila unutar svoje djelatnosti. (Alfirević, Pavičić i Gnjidić, 2014, str. 91.) Ključni čimbenik posrednog utjecaja na konkurentske pozicije poduzeća čine različiti svjetonazori menadžera iz različitih poduzeća jer zbog razlike u njihovim kognitivnim sposobnostima, oni različito tumače konkurente i njihovo djelovanje na tržištu. (Alfirević, Pavičić i Gnjidić, 2014, str. 92.)

Prilikom oblikovanja strategije konkurentnosti, poduzeće treba poznavati tržište na kojem se natječe, treba napraviti kvalitetnu konkurentsku analizu kako bi dobilo uvid u resurse konkurencije i treba odlučno poduzeti aktivnosti koje konkurencija ne očekuje. (McDonald, 2004, str. 293.) Najučinkovitiji način upoznavanja konkurenata i svoje pozicije u odnosu na njih, jest izvršiti usporedbu s konkurencijom (engl. *Competitive Benchmarking*). (Hooley et al., 2017, str. 108.-111.)

Održivu konkurentsku prednost moguće je stvoriti primjenom jednog od ova dva načina (Hooley et al., 2017, poglavlje 10.):

a) **Postizanjem diferencijacije** - to može biti proizvodna diferencijacija, cjenovna diferencijacija, distribucijska diferencijacija, promocijska diferencijacija ili diferencijacije marke.
b) **Postizanjem vodstva u niskim troškovima** - to je moguće postići ostvarenjem ekonomije razmjera, učenjem i iskustvom, uporabom kapaciteta, vezama, stupnjem integracije, ispravnim odabirom trenutka akcije, izborom politika, lokacije itd.

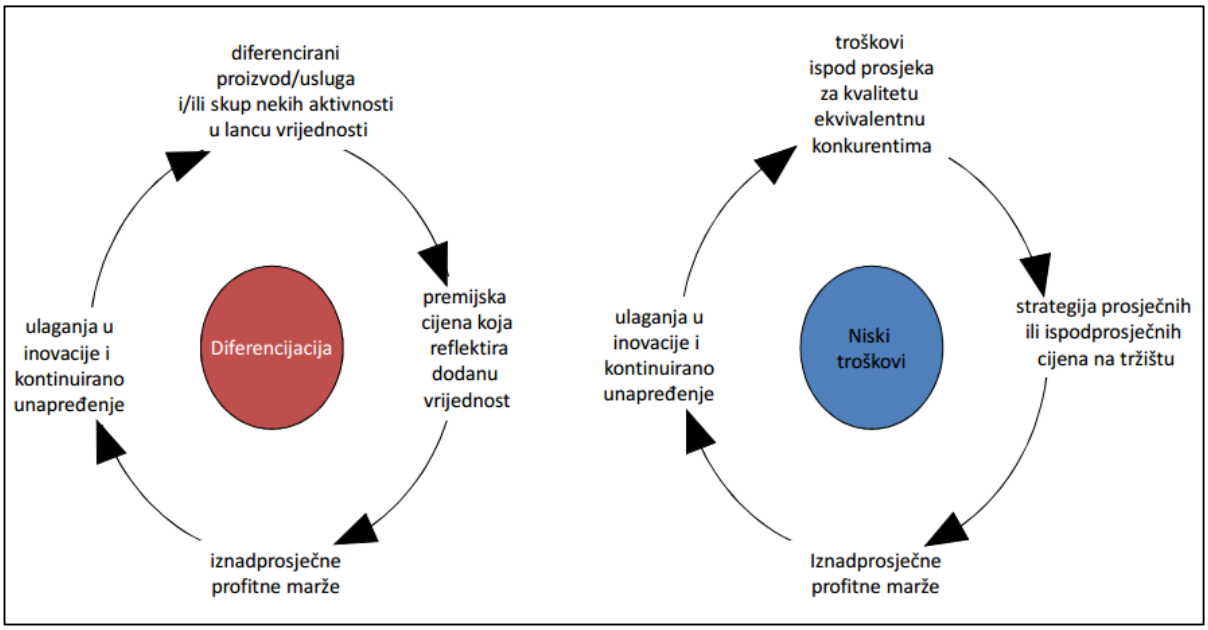
Slika 6. Konkurentsko pozicioniranje



Izvor: Tipurić, D. (2014) *Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 15.

Između diferencijacije i troškovnog vodstva kao krajnjih mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti, postoji niz prednosti za potrošače. Te pozicije uključuju: inovacije, kvalitetu kao izvrsnost, odgovaranje na potrebe kupaca, kvalitetu kao pouzdanost, odnosno efikasnost. Poduzeće se može nalaziti na bilo kojoj od tih pozicija. Što je pozicija poduzeća bliže osi diferencijacije, poduzeće će imati više cijene uz više troškove, a što je bliže osi troškovnog vodstva, ostvarivati će niže troškove uz niže cijene. Kad poduzeće raspolaže diferenciranim proizvodom / uslugom ili većim brojem aktivnosti u lancu vrijednosti, ono će biti u mogućnosti odrediti premijsku cijenu koja će odražavati dodanu vrijednost, zbog koje će ostvarivati iznadprosječne profitne marže te posljedično, više ulagati u inovacije i kontinuirano unaprjeđenje. S druge strane, kad poduzeće ostvaruje troškove ispod prosjeka za kvalitetu ekvivalentnu konkurentskoj, trebat će odrediti prosječne ili ispodprosječne cijene za svoje proizvode / usluge, a također će ostvariti iznadprosječne profitne marže i biti u mogućnosti ulagati u inovacije i kontinuirano unaprjeđivati svoje proizvode i/ili usluge. (Tipurić, 2014, str. 8.)

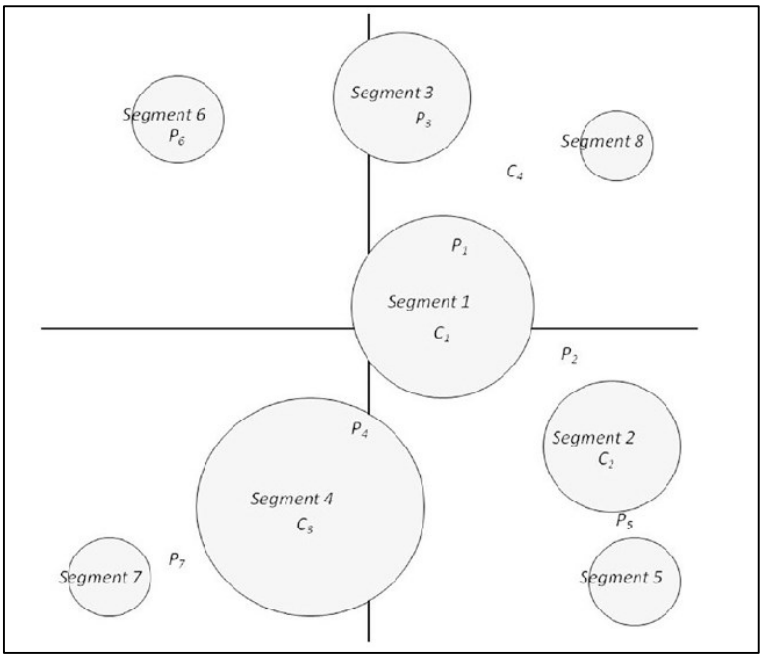
Slika 7. Usporedba osnovnih vrsta konkurentske prednosti



Izvor: Tipurić, D. (2014) *Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 8.

Rukovodstvu trebaju novi „alati za rad“ koji će mu pomoći sustavno analizirati konkurentsku poziciju poduzeća i ostalih igrača na vrlo kompetitivnom tržištu. Jedini način na koji se to može učiniti jest praćenjem odnosa između ključnih prednosti proizvoda tijekom vremena. (D'Aveni, 2007) Mape konkurentskog pozicioniranja i konkurentska matrica omogućavaju poduzeću ustanoviti trendove i cjenovne strategije proizvoda svih poduzeća na tržištu ili broj prodanih proizvoda i porast prodaje. Danas, kad se tehnologije i strategije tako brzo izmjenjuju, poduzeća trebaju stalno i brže nego ikad prije stvarati nove konkurentske prednosti. Kako poduzeće ne bi zaostajalo za konkurentima, treba kontinuirano pratiti njihove konkurentske prednosti i prilagođavati svoje konkurentske prednosti, odnosno po potrebi zamijeniti stare s novima. **Mapa konkurentskog pozicioniranja** pomaže poduzeću da locira slobodna ili manje konkurentna područja na tržištu i da predvidi strategije konkurenata. Poduzeća mogu na temelju projekcija tržišnih trendova kreirati mape konkurentskog pozicioniranja, na taj način predvidjeti namjere konkurenata i pronaći načine da ih preduhitre. Poduzeća mogu korištenjem mape konkurentskog pozicioniranja prestići konkurenciju na onim tržištima gdje potrošači kontinuirano traže nove dodatne koristi. (D'Aveni, 2007)

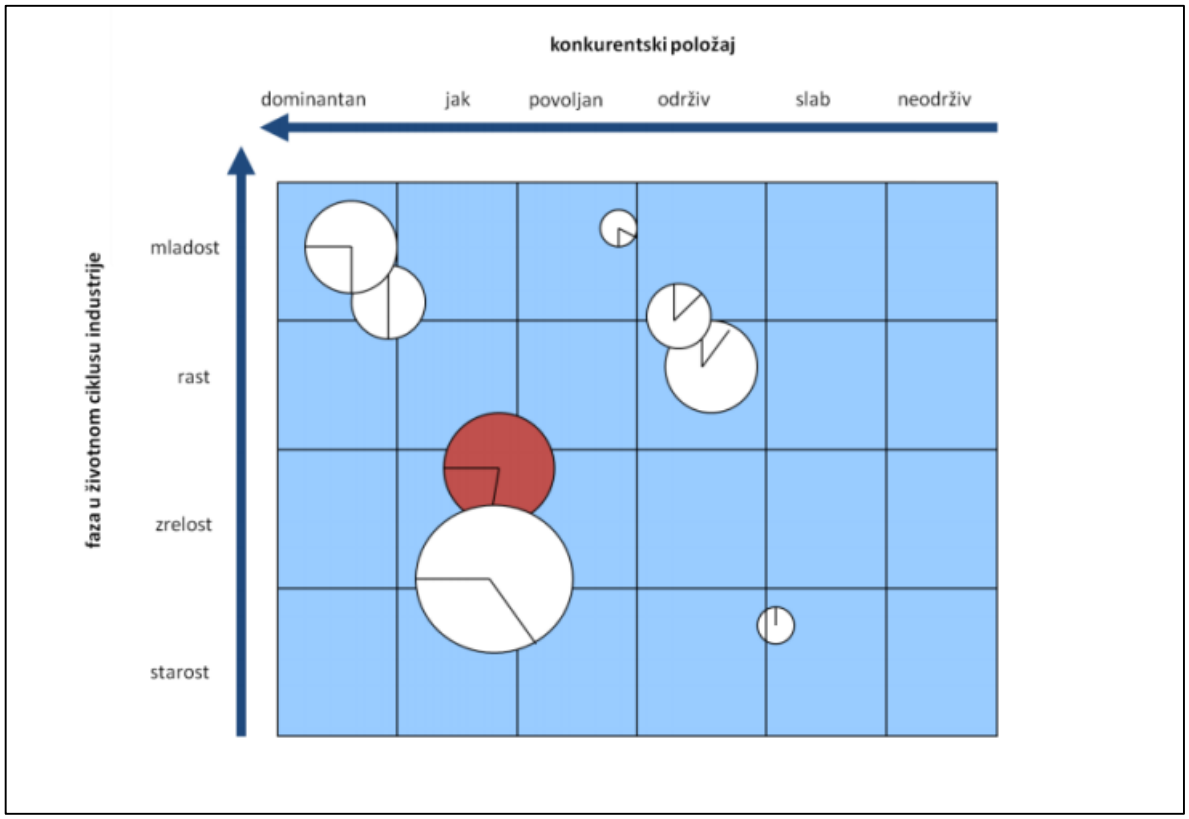
Slika 8. Primjer mape konkurentskog pozicioniranja



Izvor: Cannon, J.N., McKinley Cannon, H. i Low, J.T. (2013). Modeling Tactical Product-Mix Decisions: A Theory-of-Constraints Approach. *Simulation & Gaming* 44(5): 624-644, October 2013. ResearchGate. [online]

Jedan od najboljih analitičkih alata pomoću kojeg se mogu utvrditi nove prilike za rast jest **matrica konkurentskog pozicioniranja**, koja može pomoći poduzeću da uspostavi konkurentsku prednost na jednostavan način, da napravi analizu vlastitog profila i usporedbu s konkurentima. Pomoću nje poduzeće može pronaći prilike za inovacije s novim ili poboljšanim proizvodima / uslugama i marketinškim strategijama, sagledati okružje u kojem se natječe, svoju poziciju na tržištu i moguće prilike za diferencijaciju svojih proizvoda i/ili usluga od konkurentskih. (Alter, 2017) Oblikovanje matrica konkurentskog pozicioniranja započinje ocjenjivanjem čimbenika specifičnih za djelatnost poduzeća, koji će pomoći poduzeću diferencirati proizvode / usluge od konkurentskih. Ovdje se također mogu uključiti i karakteristike proizvoda, kao i prednosti koje proizvod pruža postojećim i potencijalnim potrošačima. Krajnji cilj je utvrditi najznačajnije čimbenike / karakteristike / prednosti koje potrošači vrednuju u odnosu na konkurentske. (Alter, 2017)

Slika 9. Primjer matrice konkurentskog pozicioniranja (ADL matrica)



Izvor: Tipurić, D. (2014) *Korporativne strategije i strateška portfolio analiza*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 1.-27.

Ako poduzeće kontinuirano traži načine da učini svoje proizvode i usluge jedinstvenima i prepoznatljivima te ako se trudi isporučiti mjerljive prednosti potrošačima, biti će na dobrom putu da ostvari profitabilni rast, a pritom matrica konkurentskog pozicioniranja predstavlja odličnu polaznu točku. (Alter, 2017) Osim analize pozicije poduzeća u odnosu na konkurenciju, rukovodstvo može željeti analizirati odnos konkurentskih prednosti poduzeća i relativnog tržišnog udjela (u odnosu na najboljeg konkurenta) te će za taj prikaz koristiti ovu matricu. Matricom je također moguće utvrditi konkurentsku poziciju poduzeća u strateškim segmentima. (Tipurić, 2014, str. 20.-21.) Konkurentska pozicija može biti: dominantna pozicija, jaka pozicija, povoljna pozicija, održiva pozicija, slaba pozicija, neodrživa pozicija.

Dok mape konkurentskog pozicioniranja i konkurentska matrica omogućavaju poduzeću ustanoviti trendove i cjenovne strategije proizvoda svih poduzeća na tržištu, ili broj prodanih proizvoda i porast prodaje, one poduzeću ne pružaju detaljno pojašnjenje iz kojeg razloga je došlo do promjene u stavovima potrošača prema proizvodima / uslugama poduzeća i posljedično do povećanja / smanjenja prodaje istih, niti ukazuju na uzroke neuspjeha marketinških aktivnosti, niti što bi poduzeće trebalo promijeniti u procesu planiranja strateškog marketinga kako bi u idućem promatranom razdoblju moglo ostvarivati željene rezultate u skladu s planom. Međutim, putem revizije marketinga poduzeće je u mogućnosti prikupiti sve ovakve i slične informacije.

Nije dovoljno odabrati jednu od generičkih konkurentskih strategija (vodstvo u niskim troškovima, diferencijacija, fokusiranje) i vjerovati da je buduće poslovanje poduzeća dugoročno usmjereno u ispravnom smjeru. U nekim situacijama poduzeće će trebati promijeniti svoju strategiju jer to zahtijevaju događanja na tržištu, koja poduzeće treba kontinuirano pratiti. Osim generičkih strategija, poduzeća mogu odabrati jednu od osnovnih konkurentskih strategija (Hooley et al., 2017, str. 255.-265.): strategiju rasta (širenje tržišta, stjecanje tržišnog udjela), strategiju zadržavanja, strategiju fokusiranja na određenu tržišnu nišu, strategiju žetve (ubiranje plodova) ili strategiju brisanja.

Prilikom ulaska na novo tržište i pri uvođenju strategija, poduzeće treba potražiti „dobre“ konkurente, koji mogu stabilizirati tržište, stvoriti prilike i motivirati ga da ostvaruje što bolje rezultate. Neki konkurenti utjecati će na poduzeće tako što će ga naučiti na koji način se treba što učinkovitije natjecati na tržištu. Poduzeće treba učiti na greškama svojih konkurenata (analizirati što je uzrokovalo neuspjeh u njihovom slučaju i truditi se ne napraviti iste greške). S druge strane, treba analizirati na koji način su uspješni konkurenti postigli svoj uspjeh (kopirati njihov primjer i nastojati biti bolji od njih). Poduzeće također treba pratiti što se događa u drugim djelatnostima i na drugim tržištima, proučiti najbolje prakse koje bi moglo prilagoditi svojem poslovanju i upotrijebiti u svojoj djelatnosti i na svojem tržištu. (Hooley et al., 2017, str. 127.) Slično kao i u vojnoj ili sportskoj strategiji, u konkurentskoj strategiji kombiniraju se napadački (ofenzivni) i obrambeni (defenzivni) potezi, kojima poduzeće sustavno gradi jaču poziciju na određenom tržištu. (Hooley et al., 2017, str. 255.)

Tržišno-orijentirano poduzeće nastoji prikupiti podatke o potrošačima, konkurenciji i okružju, na temelju kojih oblikuje razlikovne prednosti, kako bi potrošačima moglo isporučiti superiorniju vrijednost i povećati njihovo zadovoljstvo. (Monferrer, Blesa i Ripolles, 2012, str. 166.) Pri mjerenju međunarodne konkurentske pozicije, poduzeće može konkurirati s ovim pozicijama: razvoj novih proizvoda, adaptacija dizajna proizvoda, usklađenost sa standardima kvalitete ili specifikacijama, usklađenost sa zahtjevima za pakiranje i označavanje, dizajn ponuda, tehnička ili post-prodajna usluga potrošaču, politika određivanja cijena, kontrola distribucijskih kanala, aktivnosti prodavača, itd. (Monferrer, Blesa i Ripolles, 2012, str. 171., prema Leonidou i sur., 2002) Za uspješno pozicioniranje poduzeća ili proizvoda na međunarodnom tržištu ključni su pravilno segmentiranje tržišta, razumijevanje ponašanja ciljnih potrošača, kreiranje imidža koji je usklađen s njihovim potrebama i željama. Zatim se donosi odluka u kojoj mjeri treba standardizirati ili adaptirati proizvod na stranom tržištu. (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012, str. 191.) Većina poduzeća suočava se sa četiri osnovne vrste konkurencije: konkurenti po marki, konkurenti po proizvodu, generički konkurenti i konkurenti po ukupnom budžetu. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 100.)

Osnovne skupine strategija pozicioniranja su (Previšić i Mihanović, 2011, str. 570.):

- Strategija pozicioniranja *Tržišnog lidera* (poduzeće koje drži 40% tržišta) svodi se na obranu vodeće tržišne pozicije koju je poduzeće steklo na početku životnog ciklusa proizvoda. Predvodnik je u većini poslovnih aktivnosti, a ostala poduzeća ga izazivaju, oponašaju ili izbjegavaju.
- Strategija pozicioniranja *Izazivača* (poduzeće koje drži 30% tržišta) podrazumijeva nastojanje poduzeća da zamijeni tržišnog lidera, a pritom se služi boljom i bržom inovacijom proizvoda, snažnom promocijom i cjenovnim prednostima.
- Strategija pozicioniranja *Tržišnog sljedbenika* (poduzeće koje drži 20% tržišta) pretpostavlja kopiranje strategije tržišnog lidera ako mu on to dopušta.
- Strategija pozicioniranja *Tamponera* (poduzeće koje drži 10% tržišta) svodi se na izbjegavanje sukoba s većim i jačim konkurentima, i pozicioniranje proizvoda na tržišne segmente koje su veća poduzeća previdjela ili odbacila.

5.2. Usporedba strategije konkurentskog pozicioniranja i procesa strateškog marketinškog planiranja

Za donošenje strateških odluka potrebno je prikupiti dovoljno relevantnih i kvalitetnih informacija. Pogrešna odluka može imati dalekosežne negativne posljedice u obliku ugroženosti opstanka poduzeća, smanjenja resursa poduzeća, smanjene zaštite poduzeća pred konkurencijom. (Lamb, Hair i McDaniel, 2012, str. 35.) Karakteristika uspješnog strateškog pozicioniranja jest jasno definirana, uvjerljiva, dosljedna i konkurentna strategija pozicioniranja u odnosu na ciljano tržište. Izborom strategije pozicioniranja poduzeće nastoji diferencirati svoju ponudu uzimajući u obzir perceptivne i vrijednosne elemente. (Smerdelj, Račić i Plantić, 2015, str. 9.) Kada se radi o odabiru optimalne strategije konkurentskog pozicioniranja proizvoda ili marke, izbor se svodi na strategiju kojom se uz najmanje resursa i troškova mogu ostvariti ciljevi poduzeća, odnosno na strategiju koja može najučinkovitije odgovoriti na poticaje s tržišta. (Smerdelj, Račić i Plantić, 2015, str. 11., prema Stipanović, 2006).

Prilikom oblikovanja strategije konkurentskog pozicioniranja, poduzeće se susreće sa sličnim zadacima kao i prilikom oblikovanja procesa strateškog marketinškog plana. Od otkrivanja novih potencijalnih tržišta, analize okruženja i istraživanja odabranih tržišta, do određivanja veličine i karakteristika tržišta, poduzeće treba u oba slučaja

ciljati ispravne segmente, istražiti konkurente i njihove konkurentske prednosti. Proces oblikovanja strategije konkurentskog pozicioniranja započinje određivanjem sržne strategije[1], analizom mikro i makro okruženja (političkog, kulturnog, društvenog, ekonomskog i tehnološkog) te provođenjem detaljne analize konkurencije, kupaca i resursa poduzeća, nakon čega se radi segmentacija tržišta, određivanje ciljnog tržišta i konkurentsko pozicioniranje.

Tablica 9. Usporedba procesa oblikovanja strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća i strateškog marketinškog planiranja

Proces strategije konkurentskog pozicioniranja poduzeća	**Proces strateškog marketinškog planiranja**
1.Utvrđivanje osnovnih (sržnih) strategija	1. Utvrđivanje misije i vizije
2. Analiza mikro i makro okruženja (PEST), analize konkurencije, kupaca i resursa poduzeća	2. Analiza postojećeg stanja (PESTLE, životni ciklus proizvoda, Porterov model pet konkurentskih sila, SWOT, BCG matrica)
3. Segmentacija, određivanje ciljnih tržišnih segmenata i pozicioniranje	3. Segmentacija, određivanje ciljnih skupina i pozicioniranje
/	4. Utvrđivanje ciljeva
4. Odabir konkurentne strategije	5. Definiranje marketinških strategija
5. Utvrđivanje konkurentskih prednosti	6. Razvijanje marketinških taktika
/	7. Izrada financijskog proračuna
/	8. Primjena, vrednovanje i kontrola

Izvor: Rad autora

U procesu strateškog marketinškog planiranja, potrebno je prvo definirati misiju poduzeća, nakon čega se radi situacijska analiza i sastavlja SWOT matrica za preglednije razumijevanje snaga i slabosti poduzeća te priilika i prijetnji u okruženju. Nakon definiranja ciljeva koji se žele postići marketinškim planom, razvija se marketinška strategija, određuju programi aktivnosti i specificiraju elementi marketinškog miksa. Na poslijetku se vrše aktivnosti primjene, vrednovanja i kontrole. Nakon provedene SWOT analize, Voditelji marketinga utvrđuju konkurentske prednosti tako što povezuju snage s prilikama. Ključne snage koje će najvjerojatnije biti pretvorene u sposobnosti poduzeća (engl. *Capabilities*) su one koje je moguće povezati sa važnim prilikama. (Ferrell i Hartline, 2008, str. 131.)

[1] Pomoću sržne strategije poduzeće definira srž vlastitog poslovanja i usmjerenje, strukturu vlastite ponude, karakteristike vlastitih proizvoda/usluga, odgovornosti zaposlenika, internu kulturu, itd.

U slučaju planiranja međunarodnog marketinga, proces je drugačiji te obuhvaća aktivnosti istraživanja, analize okruženja i konkurentnosti poduzeća, odabir stranih tržišta, planiranja, oblikovanje međunarodnog marketinškog miksa, primjene i kontrole. (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012, str. 28.-31.)

1. U **fazi analize vlastitog okruženja i konkurentnosti**, poduzeće provodi analizu ekonomskog, zakonodavnog, političkog i kulturnog okruženja na stranom tržištu putem istraživanja za stolom. Nakon toga slijedi terensko istraživanje odabranih najvažnijih tržišta, prilikom čega se prikupljaju informacije o potražnji, konkurenciji, potrebama potrošača i distribucijskim kanalima. U analizi okruženja poduzeća, radi se SWOT analiza (analiziraju se resursi, kapaciteti, sektor djelatnosti i poziciju proizvoda prema fazama životnog ciklusa proizvoda).
2. **U fazi odabira stranih tržišta** vrši se odabir tržišta, proizvoda, načina ulaska na strano tržište, strategije i tržišnih ciljeva koji se žele postići. Također, poduzeće određuje dinamiku ostvarenja ciljeva i kvantifikaciju (tržišni udio, profitabilnost, rentabilnost uloženih resursa, pozicioniranje marke na tržištu itd.).
3. **U fazi oblikovanja međunarodnog marketinškog miksa** definira se optimalna kombinacija i povezuju politika proizvoda, cijene, promocije i distribucije u konzistentan marketinški miks. Marketinški program može biti dijelom standardiziran, a dijelom adaptiran. Potrebno je specificirati postupke, aktivnosti, odgovorne osobe i troškove.
4. **U fazi primjene i kontrole** odvijaju se aktivnosti primjene marketinškog miksa, kontrole, koordiniranje nadzora, praćenje ostvarenja, uočava se odstupanje provedbe od plana i predviđaju se rješenja.

5.3. Utjecaj revizije marketinga na uspješnost strategije konkurentskog pozicioniranja

Zbog nestabilnog i promjenjivog okruženja, pod utjecajem brzog načina života potrošača i sve naprednije tehnologije, rukovodstvu svakog poduzeća potreban je brz, a pouzdan način praćenja promjena na tržištu. U svaki marketinški informacijski sustav trebalo bi ugraditi sustav podataka o konkurenciji i redovito ga ažurirati. (Hooley et al., 2017, str. 127.) Kako bi poduzeće moglo uspješno utvrditi svoju konkurentsku poziciju na tržištu, treba koristiti određene informacije i dostupne metode istraživanja tržišta kojima može doći do potrebnih podataka (Hooley et al., 2017, str. 104.), treba

raspolagati s informacijama o doživljenim koristima proizvoda / usluga / marki za potrošača, a do svih tih podataka može doći ukoliko provede reviziju marketinga. Kako bi kontinuirano bila korak ispred konkurencije, poduzeća trebaju pratiti aktivnosti konkurencije, prilagođavati svoje marketinške aktivnosti zahtjevima tržišta i nadzirati učinkovitost implementirane marketinške strategije. Doprinos revizije marketinga konkurentskom pozicioniranju očituje se u stalno dostupnim aktualnim podacima sa tržišta, koji će poduzeću omogućiti da između mogućih strategija i pozicija izabere onu koja je najpovoljnija za njega kratkoročno i dugoročno. S obzirom da će poduzeće u trenutku izrade SWOT matrice već raspolagati potrebnim podacima do kojih je prethodno došlo putem revizije marketinga, ušteda vremena jedna je od korisnosti revizije marketinga koja će u ovom trenutku odmah biti evidentna. U suprotnom bi, prije upuštanja u proces identificiranja tržišne pozicije, bilo potrebno tek započeti s prikupljanjem podataka o unutarnjem i vanjskom okruženju, kako bi poduzeće moglo analizirati svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje.

Revizija marketinga može pomoći poduzeću sistematično analizirati okruženje u kojem djeluje i u danom trenutku jasno poznavati svoju poziciju na tržištu, te oomogućiti poduzeću podatke koji su potrebni da bi se mogla napraviti kvalitetna analiza konkurencije, odnosno vrednovanje ciljeva konkurenata, njihovih strategija, prednosti, slabosti i uobičajenih reakcija, te odabir konkurenata koje treba napasti ili izbjegavati. (Kotler et al., 2006, str. 494.) Objektivnom procjenom i ispravljanjem prethodno donesenih pogrešnih odluka u vezi marketinških aktivnosti, poduzeće će moći sagledati nedostatke poduzetih aktivnosti i pretvoriti ih u prednosti. Osim što poduzeće može revizijom prestići konkurenciju i dostići poziciju tržišnog lidera, ono je u prednosti zbog toga što većina poduzeća ne provode reviziju marketinga dovoljno često niti redovito. Revizija marketinga može ukazati na ispravnu strategiju reagiranja na konkurentske prijetnje i usmjeriti rukovodstvo ka pronalaženju adekvatnih rješenja za poteškoće u poslovanju, do kojih bi moglo doći ako poduzeće propusti pravovremeno reagirati. Nakon što prikupi vrijedne podatke pomoću revizije marketinga i nakon što ih prikaže pomoću SWOT analize, poduzeće ih treba iskoristiti za utvrđivanje svoje trenutačne tržišne pozicije, svoje ekonomske i tehnološke pozicije te za utvrđivanje profila sposobnosti poduzeća. (Hooley et al., 2017, str. 227.)

6. ANALIZA PRIMJENE MARKETINŠKE REVIZIJE U PODUZEĆIMA RAZLIČITIH ZEMALJA

U većem broju zemalja nezavisni autori proveli su primarna istraživanja praktične primjene marketinške revizije u nasumičnim poduzećima na lokalnim tržištima, zajedno s istraživanjem primjene aktivnosti mjerenja učinkovitosti marketinga u poslovanju tih poduzeća. Za potrebe ovog rada odabrana su istraživanja provedena na području Portugala, Rumunjske, Tajvana i Australije. Ova konkretna istraživanja odabrana su zbog značajnih razlikovnih karakteristika ovih država po pitanju površine njihovih teritorija, broja stanovnika ili bruto domaćeg proizvoda. Osnovno polazište pri odabiru ovih tržišta bilo je razmišljanje da se sva poduzeća suočavaju sa problemom mjerenja učinkovitosti marketinških aktivnosti, bez obzira na geografsku lokaciju zemalja i specifičnost tržišta na kojem ova poduzeća djeluju, i bez obzira na jezik, nacionalnosti, religije i kulture koje na tim tržištima vladaju. Također, na odabir ovih država utjecala je pretpostavka da će stavovi i iskustvo rukovodećih osoba iz čim raznolikijih okruženja pružiti mogućnost sagledavanja istog, svima zajedničkog problema, iz različitih perspektiva. Cilj komparativne analize nekoliko istraživanja bio je steći vrijedne spoznaje u vezi primjene revizije marketinga u poslovanju poduzeća i uvid u ključne prepreke koji onemogućavaju ili otežavaju poduzećima redovito provođenje revizije marketinga, unatoč razumijevanju njezine nužnosti za dobrobit poslovanja. Svrha ove analize jest utvrditi koji se aspekti, kriteriji i prepreke provođenju marketinške revizije javljaju na većem broju tržištima u manje ili više jednakoj mjeri te na taj način metodom indukcije izvesti zaključke o pojedinim poteškoćama koje postoje na širem području.

Kako bi zaključci komparativne analize različitih istraživanja bili čim više konzistentni i usporedivi, bilo je potrebno uključiti i kriterij aktualnosti dobivenih podataka. Radi usporedivosti rezultata odabrana su istraživanja provedena u posljednjih deset godina. Iako nisu provedena u istom razdoblju, provedena su s odstupanjem od naviše sedam godina, što zbog općenitih standarda poslovanja svih poduzeća u 21.-om stoljeću donekle omogućava njihovu usporedbu. Konkretno, istraživanja su provedena u razdoblju između 2008. godine i 2015. godine (2008. godine u Australiji, 2009. godine u Tajvanu, 2011.-2012. godine u Portugalu i 2014.-2015. godine u Rumunjskoj).

Tablica 10. Usporedba država prema osnovnim makroekonomskim pokazateljima

Država / tržište	Površina teritorija	Broj stanovnika	BDP per capita (2017)	Stopa nezaposlenosti	Stopa inflacije
Portugal	92.391 km^2	10.555.853	23.116 $	9,0%	1,6%
Rumunjska	238.391 km^2	22.271.839	10.932 $	4,9%	1,1%
Tajvan	35.980 km^2	22.894.384	24.577 $	3,7%	1,2%
Australija	7.692.000 km^2	25.125.500	55.925 $	5,3%	1,8%

Izvori: www.imf.org; https://ec.europa.eu/info/index_en; https://tradingeconomics.com

S obzirom da su različiti autori prilikom ovih istraživanja primjenjivali različite metode i tehnike, koristili različita pitanja i nudili različite ljestvice s odgovorima, nije moguće na jednostavan način brojčano usporediti dobivene rezultate ovih istraživanja. Međutim, komparaciju je moguće provesti prema principu sličnosti odgovora ispitanika te svrstavanjem pojedinačnih pojmova u općenite kategorije poput: prednosti revizije marketinga, praktične poteškoće u primjeni revizije marketinga i sl., i na taj način svesti rezultate ovih istraživanja pod zajednički nazivnik. Usporedba rezultata istraživanja prema državama prikazana je u Tablici 12.

6.1. Presjek rezultata odabranih istraživanja tržišta

Ukupno je kroz ova četiri istraživanja tržišta u uzorak sekundarnog istraživanja obuhvaćeno 379 poduzeća. Iako broj ovih tržišta i uzorak na njima primarnim istraživanjem ispitanih poduzeća nije dovoljno velik da bi bio reprezentativan na globalnoj razini, komparativnom analizom podataka prikupljenih provođenjem ovih istraživanja (na poduzećima različitih veličina i iz različitih djelatnosti), moguće je generirati određene općih zaključaka o situaciji na istraživanu temu i metodom indukcije proširiti valjanost istih zaključaka na šire geografsko područje.

Autorima ovih istraživanja cilj bio je ispitati uvjete i razloge provođenja revizije marketinga, odnosno mjerenja učinkovitosti marketinga u poslovanju lokalnih poduzeća. Željeli su utvrditi koristi koje marketinška revizija može pružiti poduzeću i definirati razloge zbog kojih poduzeća ne provode reviziju marketinga. Ispitani menadžeri u sve četiri zemlje bili su izvršni direktori poduzeća i direktori marketinga koji poznaju poduzeće, lokalno tržište i djelatnost. Na sva četiri tržišta, rukovodeće osobe u poduzećima direktno su kontaktirane i ispitane putem online anketnog upitnika

kao jedinog instrumenta istraživanja. Cilj je bio saznati stavove rukovodećih osoba po pitanju provođenja marketinške revizije u poslovanju i njezinog pozitivnog utjecaja na konkurentnost poduzeća.

Primarno istraživanje tržišta o poduzećima u Portugalu proveo je Antonio Pimenta da Gama u razdoblju od studenog 2011. godine do lipnja 2012. godine na uzorku od trinaest lokalnih poduzeća na području Portugala, koja pripadaju financijskoj, proizvodnoj i maloprodajnoj djelatnosti te komunalnom sektoru. U uzorak od trinaest direktora marketinga izabrani su stručnjaci u svojem području čija su znanja i iskustvo bili ključni za uspješnost istraživanja. Cilj istraživanja bio je utvrditi vrijednost marketinške revizije kao alata kojim se ocjenjuju marketinške aktivnosti i definirati aspekte koji se ocjenjuju prilikom marketinške revizije. Ispitanici su zatraženi da pruže informacije o učestalosti provođenja revizije marketinga u njihovom poduzeću i o njihovom općenitom zadovoljstvu s mjerenjem marketinga u njihovom poduzeću, zatim da ocijene važnost procesa u mjerenju marketinške uspješnosti i važnost marketinške revizije kao adekvatne metode za ocjenu prikladnosti aktivnosti. Ispitane su i metrike pomoću kojih njihovo poduzeće mjeri uspješnost marketinga.

Analiza odgovora ispitanika generirala je rezultate istraživanja koji daju sliku o osnovnoj situaciji u marketinškim odjelima ispitanih portugalskih poduzeća. Konkretno: kako bi bili u mogućnosti ocijeniti marketinšku uspješnost, direktori marketinga najviše prate ove metrike: prihod od prodaje, marže, relativne cijene, tržišni udio, povrat na ulaganja, indeks zadovoljstva klijenata, svijest o marki i penetraciju na tržište. Zaključeno je da postoji visoka vrijednost od mjerenja marketinga jer mjerenje omogućava bolje rezultate u budućnosti i bolju alokaciju resursa, a marketinška funkcija pomoću dobrih marketinških rezultata opravdava svoje postojanje i kredibilitet u očima vrhovnog rukovodstva. Voditelji marketinga osrednje su zadovoljni s adekvatnošću postojećih metrika uspješnosti marketinga – oko polovine (41% njih) bili su zadovoljni ili vrlo zadovoljni, trećina (32% njih) su bili neutralni, a manje od trećine (27% njih) bili su nezadovoljni s njima. Metrike procesa u ocjeni uspješnosti marketinga ocijenjene su kao vrlo važne jer bi trebale pomoći da se marketing u poduzeću počne tretirati kao splet aktivnosti kojima se dodaje vrijednost poduzeću. Ispitanici su zaključili da su načini na koje se marketing provodi također bitni, te da mjerenje rezultata marketinga ne bi smjelo biti jedino što je bitno poduzeću.

Prema mišljenju ispitanika iz sve četiri države, velika je važnost marketinške revizije kao adekvatne metode za ocjenu prikladnosti aktivnosti jer je važno u svakom trenutku poznavati snage i slabosti pojedinih marketinških aktivnosti. Zaključeno je da marketinška revizija ima ključni značaj za upravljanje marketingom, te da bi je stoga sva poduzeća trebala uvesti u svoje poslovanje. Marketinšku reviziju smatraju izuzetno važnom metodom jer ona omogućava procjenu adekvatnosti marketinških aktivnosti i pruža sugestije za poboljšanje marketinga. U praksi poslovanja trećine (31%) poduzeća, revizija marketinga provodi se jednom godišnje, a osnovna objašnjenja zašto se ne provodi češće su: nedostatak navike mjerenja marketinga, nedostupnost podataka, poteškoće u utvrđivanju uzornog ponašanja poduzeća, nedostatak sposobnosti i vještina potrebnih za provođenje marketinške revizije. Unatoč tome, na početku svakog procesa marketinškog planiranja, poduzeća rade SWOT analizu, istraživanje zadovoljstva kupaca, analizu elemenata marketinškog miksa i analize profitabilnosti po proizvodu / klijentu / tržištu.

Tablica 11. Usporedba osnovnih karakteristika istraživanja - po zemljama

Karakteristika	**Portugal**	**Rumunjska**	**Tajvan**	**Australija**
Razdoblje istraživanja	2011. - 2012.	2014. - 2015.	2009.	2008.
Uzorak (broj poduzeća)	13	30	120	216
Područje djelatnosti ispitanih poduzeća	Financije, proizvodnja, maloprodaja	Telekomunikacije, informatika, posredovanje u kupoprodaji nekretnina, oglašavanje, bankarstvo	Elektrika / elektronika, građevina, prehrana, farmacija, financije	Sve djelatnosti
Cilj istraživanja	Utvrditi vrijednost marketinške revizije za ocjenu marketinških aktivnosti	Utvrditi važnost marketinške revizije za poboljšanje uspješnosti poslovanja poduzeća	Razviti i testirati model uzroka i posljedica marketinške revizije	Utvrditi utjecaj marketinške revizije na uspješnost poslovanja i probleme prilikom provođenja marketinške revizije

Izvor: Rad autora

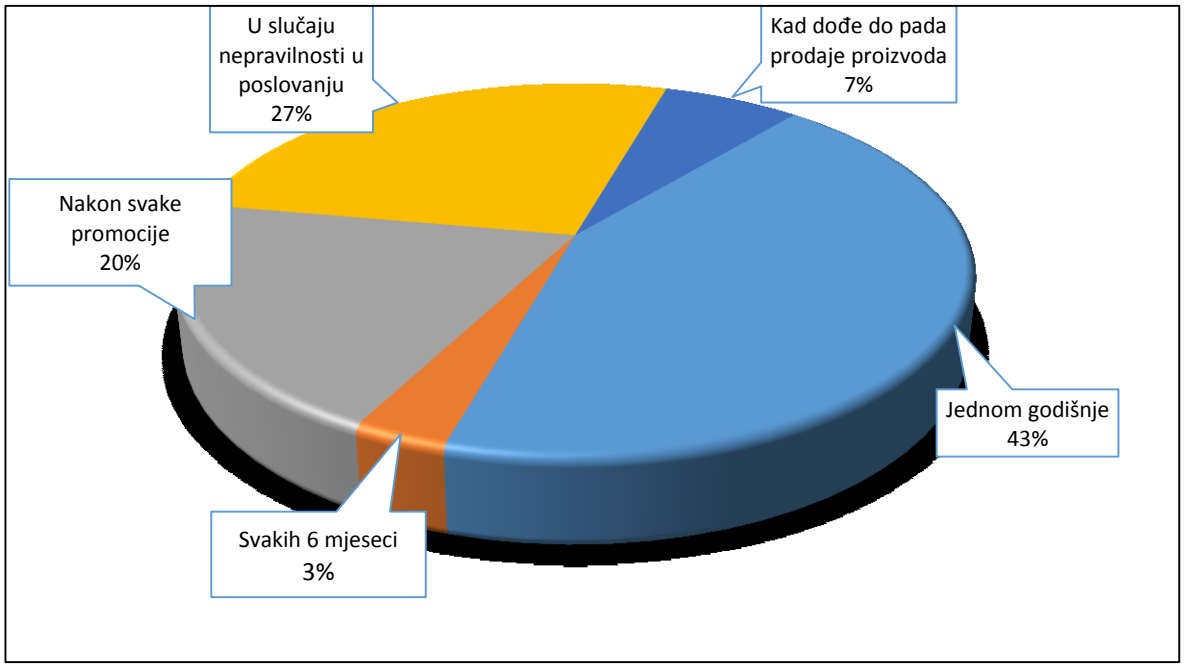
Rezultati istraživanja također pokazuju područja za koja menadžeri ocjenjuju da će u budućnosti biti važna za učinkovitost marketinga, stoga predlažu da ih se doda na popis pitanja za marketinšku reviziju. Radi se o inovacijama u marketingu, upravljanju odnosom s klijentima, online marketingu, poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti, financijskoj odgovornosti, integraciji marketinga s drugim poslovnim funkcijama, marketinškim sposobnostima poduzeća i integriranoj marketinškoj komunikaciji. U kontekstu marketinške revizije, potrebno je razmotriti osnovne probleme i konkretne situacije do kojih može doći prilikom revizije marketinga. Neki od tih aspekata ne kontroliraju se dovoljno ili se uopće ne nalaze na popisu pitanja marketinške revizije.

Nadalje, autori istraživanja tržišta o poduzećima iz Rumunjske, Daniel Serbanica, Violeta Radulescu i Anca Francisa Cruceru, proveli su istraživanje u razdoblju između studenog 2014. godine i siječnja 2015. godine, na uzorku od 30 privatnih poduzeća koja se bave pružanjem telekomunikacijskih ili informatičkih usluga, posredovanjem u kupoprodaji nekretnina, oglašavanjem i bankarskim uslugama. Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju različite su veličine, a sjedište im je u Bukureštu iako neka od njih djeluju i na međunarodnom tržištu, a ne samo unutar granica Rumunjske.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da oko tri četvrtine ispitanih poduzeća (73,33% njih) ima svoj odjel za marketing, koji je u 77,27% slučajeva zadužen za mjerenje učinkovitosti marketinga. Polovina menadžera (49% njih) smatra da je marketinška revizija važna za poslovanje poduzeća. Ispitanici, općenito, smatraju da marketinška revizija treba biti usmjerena na analizu i utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti poduzeća te na kontrolu vrednovanja implementacije marketinške strategije. Većina ispitanih menadžera (83,33% njih) smatra da je istraživanje tržišta korisna aktivnost za poboljšanje uspješnosti poduzeća, a polovina ih smatra da se istraživanjem tržišta učinkovito kontroliraju aktivnosti poduzeća. Manje od polovine ispitanih poduzeća (43,33% njih) povremeno revidira svoje poslovanje, a više od polovine poduzeća (53,33% njih) kontinuirano kontrolira i ocjenjuje implementaciju svojih poslovnih strategija. Manje od trećine poduzeća (60% njih) su se najmanje jednom u prošlosti bavila procjenom učinkovitosti marketinških aktivnosti.

Ispitani direktori doživljavaju marketinšku reviziju većinom pozitivno zbog toga što se njome mogu adekvatno mjeriti marketinški napori poduzeća (učinkovitost procesa poduzeća, poslovne analize, učinkovitost marketinga) na održiv i razumljiv način. Dvije trećine ispitanih poduzeća (63,33% njih) analizira svoju uspješnost na tržištu, a 6,66% poduzeća ne provodi marketinšku reviziju. Tri četvrtine menadžera (76,66% njih) tvrdi da marketinška revizija ima veliku važnost jer omogućava ocjenu rezultata poduzeća, sveukupnu uspješnost, tržišnu poziciju, konkurentnost poduzeća, efikasnost zaposlenika te se njome dugoročno unaprjeđuje marketing i omogućava ispravno provođenje marketinških strategija. Ispitana poduzeća provode reviziju marketinškog plana, koja koristi konkretne indikatore (koji se tiču nadzora nad tržištem, strateškog razvoja, ocjene konkurencije u pogledu procesa poduzeća i potreba potrošača). Ispitani menadžeri tvrde da aktivnosti koje provode nisu dovoljno konzistentne, a njihovo vrednovanje i kontrola njihove primjene nisu adekvatni. Trebalo bi povećati primjenu marketinške revizije u rumunjskim poduzećima obzirom da se na nekim usporednim tržištima mijenjaju društvo i ponašanje potrošača u smjeru održivog razvoja i održivog marketinga.

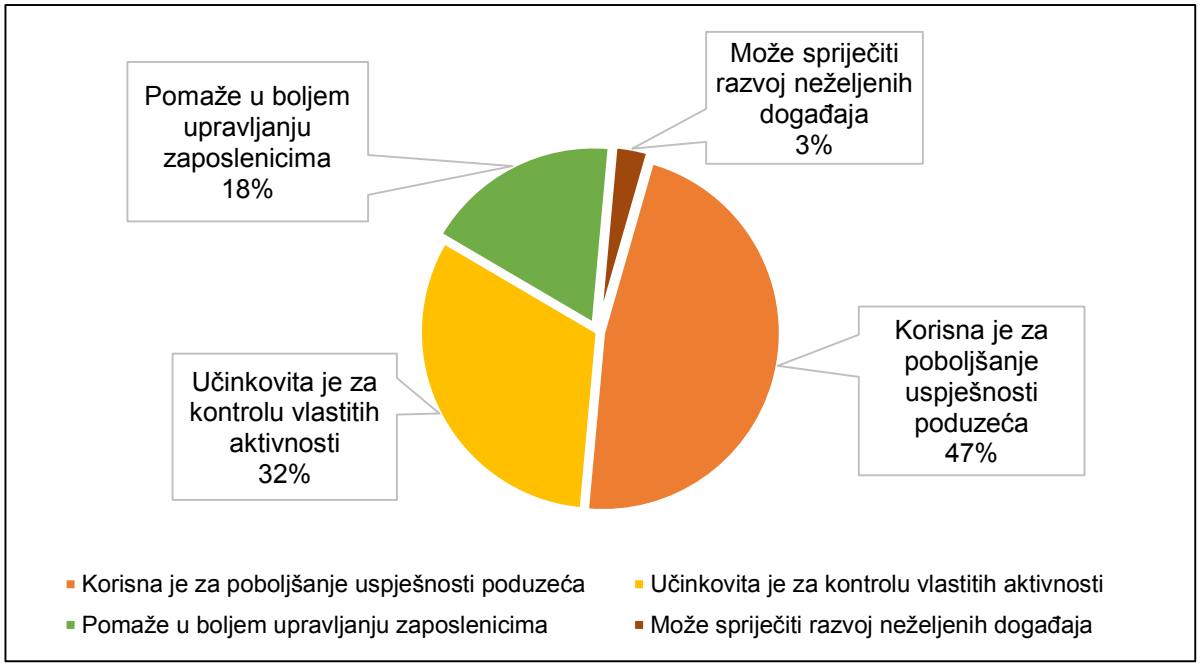
Slika 10. Kada poduzeće treba provoditi reviziju marketinga?



Izvor: Serbanica D., Radulescu V. i Cruceru A.F. (2015) *The Role of Marketing Audit in Evaluation Sustainable Marketing Performance in Romanian Organizations*, Amfiteatru Economic, 17 (49), str. 1018. (Grafički prikaz: Rad autora)

Više od polovine ispitanih rukovodećih osoba (53,33% njih) smatra da reviziju marketinga treba provoditi skupina vanjskih specijalista zbog veće objektivnosti, a manje od polovine ispitanika (46,67% njih) bi za marketinšku reviziju izabralo stručne zaposlenike iz vlastitog poduzeća. Gotovo polovina ispitanih menadžera (43,33% njih) smatra da reviziju marketinga treba provoditi jednom godišnje, dok samo 3,30% njih smatra da je treba provoditi dvaput godišnje (svakih 6 mjeseci). Pritom, petina ispitanika (20,04% njih) smatra da reviziju treba provoditi nakon svake marketinške kampanje / promocije, četvrtina (26,67% njih) smatra da je treba provoditi u slučaju određenih nepravilnosti u poslovanju, a 6,66% njih tvrdi da je to potrebno uraditi samo kada dođe do pada prodaje.

Slika 11. Doživljene prednosti revizije marketinga



Izvor: Serbanica D., Radulescu V. i Cruceru A.F. (2015) *The Role of Marketing Audit in Evaluation Sustainable Marketing Performance in Romanian Organizations*, Amfiteatru Economic, 17 (49), str. 1019. (Grafički prikaz: Rad autora)

Polovina ispitanika (47% njih) smatra da je marketinška revizija korisna za poboljšanje uspješnosti poduzeća, a trećina (32% njih) vjeruje da je ona učinkovita metoda za kontrolu vlastitih aktivnosti. Manje od petine menadžera (18% njih) smatra da im marketinška revizija može pomoći da bolje upravljaju svojim zaposlenicima, a 3% menadžera doživljava marketinšku reviziju kao aktivnost kojom se može spriječiti razvoj neželjenih događaja. Oko dvije trećine ispitanika (60% njih) smatra da

marketinška revizija doprinosi usmjerenju marketinga prema razvoju snažnih konkurentskih prednosti tako što omogućava definiranje prednosti koju poduzeće nudi tržištu. Četvrtina ispitanih poduzeća (23,33% njih) ne provodi konzistentno reviziju primjene marketinškog miksa već češće kopira najbolje marketinške poteze drugih poduzeća. Razlozi zašto ispitana poduzeća u Rumunjskoj ne provode marketinšku reviziju, ili je samo djelomično provode, najčešće su: previsoki troškovi provođenja, nesigurnost resursa / sredstava kojima raspolažu i/ili nedostatak kvalitetnih alata kojima bi mjerili učinke marketinga.

Cilj istraživanja tržišta na primjeru poduzeća u Tajvanu, koje su proveli su Wen-Kuei Wu, Hui-Chiao Chen i Yi-Xiu Huang bio je razviti i testirati model uzroka i posljedica marketinške revizije. Istraživanje je provedeno 2009. godine na slučajnom uzorku od 120 tajvanskih poduzeća koja su nasumično odabrana iz nekoliko javnih baza podataka, a koja pripadaju električnoj / elektroničkoj djelatnosti, građevinskoj djelatnosti, prehrambenoj djelatnosti, farmaceutskoj djelatnosti, financijskoj djelatnosti i dr., te koja su različitih veličina (s različitim brojem zaposlenika i različitim godišnjim neto prihodima od prodaje). Autori su željeli istražiti učestalost provođenja marketinške revizije, privlačnost i dinamičnost okružja, aktivnosti marketinške revizije (reviziju okružja poduzeća, reviziju marketinškog informacijskog sustava, reviziju marketinške funkcije) te sveukupnu uspješnost marketinga unazad tri godine od trenutka provođenja istraživanja (uključujući financijsku i ne-financijsku uspješnost marketinga).

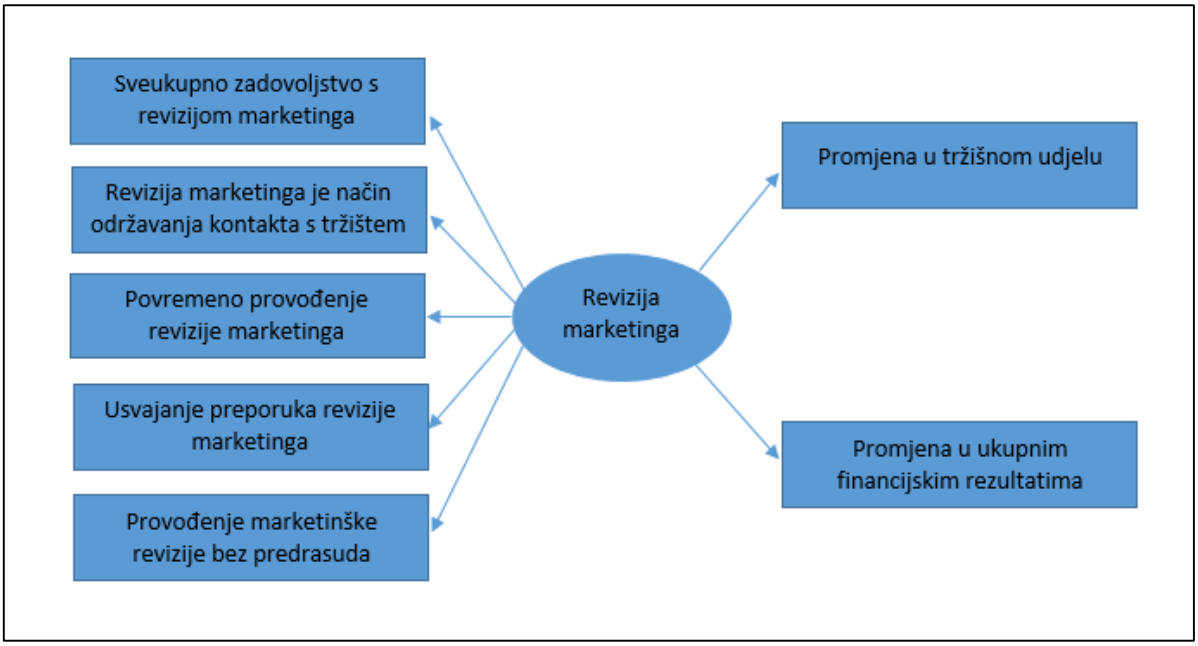
Rezultati ovog istraživanja tržišta pokazuju da poduzeća u Tajvanu primjenjuju marketinšku reviziju jer ona može unaprijediti strategije tržišne orijentacije poduzeća, kojima poduzeće želi postići marketinške ciljeve. Proaktivna poslovna strategija snažno doprinosi provedbi revizije marketinga. Poslovno okruženje, unutarnji i vanjski čimbenici okružja, mogu utjecati na odluku poduzeća da li će provoditi reviziju marketinga ili neće. Tri četvrtine menadžera (76,70% njih) doživljava visoku razinu dinamičnosti okružja u kojem djeluju njihova poduzeća, međutim dinamičnost okružja nema znatnog utjecaja na provođenje revizije marketinga. Ako Voditelji marketinga i direktori poduzeća doživljavaju veću privlačnost okružja, u manjoj će mjeri provoditi reviziju marketinga. Također, poduzeća koja djeluju u manje privlačnim djelatnostima, usmjerit će više resursa u reviziju marketinga.

Zahvaljujući reviziji marketinga moguće je ostvariti veći godišnji neto prihod od prodaje, što može poboljšati uspješnost marketinga. Također, primjena marketinške revizije može unaprijediti financijsku uspješnost marketinga jer se njome dolazi do podataka o čimbenicima okruženja. Revizija marketinga marketinškom odjelu pruža podatke o okruženju, koji će pomoći oblikovanju točno onakvih marketinških aktivnosti kakve tržište treba. Revizija marketinga pospješuje povezanost sustava i marketinških baza podataka sa marketinškim aktivnostima, što pozitivno utječe na uspješnost poslovanja. Utvrđeno je da postoji značajan utjecaj revizije marketinškog okružja na nefinancijske aspekte poslovanja te da poduzeća koja provode reviziju marketinškog okružja, imaju jasno i objektivno znanje o svojem poslovnom okružju, što utječe na stvaranje većeg zadovoljstva klijenata i na postizanje veće konkurentnosti poduzeća. Ustanovljeno je da primjena pojedinačne podvrste revizije marketinga u praksi ima različite učinke na uspješnost marketinga. Ostali stavovi menadžera prikupljeni analizom rezultata ovog istraživanja uključuju sljedeća razmišljanja: cilj revizije marketinga jest osigurati da se marketinški planovi i aktivnosti provode na način koji će biti konzistentan s potrebama potrošača i s marketinškim ciljevima; revizija marketinga ima stratešku ulogu u određivanju da li se marketinške aktivnosti u sklopu marketinške strategije provode ispravno i prema planu, što pospješuje uspješnost marketinga; procedura revizije marketinga trebala bi biti formalizirana, a trebalo bi je provoditi periodično kako bi se osigurao uvid u ključne trendove na tržištu i utjecaj tih trendova na marketinške aktivnosti.

Istraživanje tržišta o australskim poduzećima u Australiji, koje su proveli Medhi Taghian i Robin N. Shaw u Australiji 2008. godine, bilo je usmjereno na istraživanje doživljenih korisnosti i razmatranje marketinške revizije kao alata koji bi trebalo koristiti u implementaciji strategije tržišne orijentacije. Također je istraživana problematika s kojom se poduzeća susreću prilikom provođenja marketinške revizije, kao i utjecaj marketinške revizije na uspješnost poslovanja poduzeća. U namjerni uzorak izabrani su direktori marketinga iz velikih poduzeća koja primjenjuju marketinšku reviziju kao dio procesa ocjene marketinškog programa i koja imaju formalni proces planiranja marketinga.

Autori istraživanja raspolagali su osnovnim podacima o ciljnim ispitanicima iz dostupne baze podataka, a prikupili su ispunjena 216 upitnika. Autori su u istraživanje uključili analizu i vrednovanje procesa revizije marketinga sa različitih stajališta poduzeća: reviziju marketinga kao način održavanja kontakta s tržištem, učestalost provođenja revizije marketinga, usvajanje preporuka revizije marketinga, provođenje revizije marketinga bez predrasuda, i općenito zadovoljstvo revizijom marketinga. Indikatori uspješnosti (promjena u tržišnom udjelu i promjena u ukupnom financijskom rezultatu poduzeća) izabrani su kako bi se omogućila usporedba indikatora uspješnosti marketinga s ostalim indikatorima uspješnosti poduzeća nakon provođenja revizije marketinga.

Slika 12. Utjecaj revizije marketinga na uspješnost poduzeća



Izvor: Taghian i Shaw (2008) The Marketing Audit and Organizational Performance: An Emipirical Profiling. *Journal of Marketing Theory and Pratice*, Fall 2008; 16, 4. Business Premium Collection, str. 344.

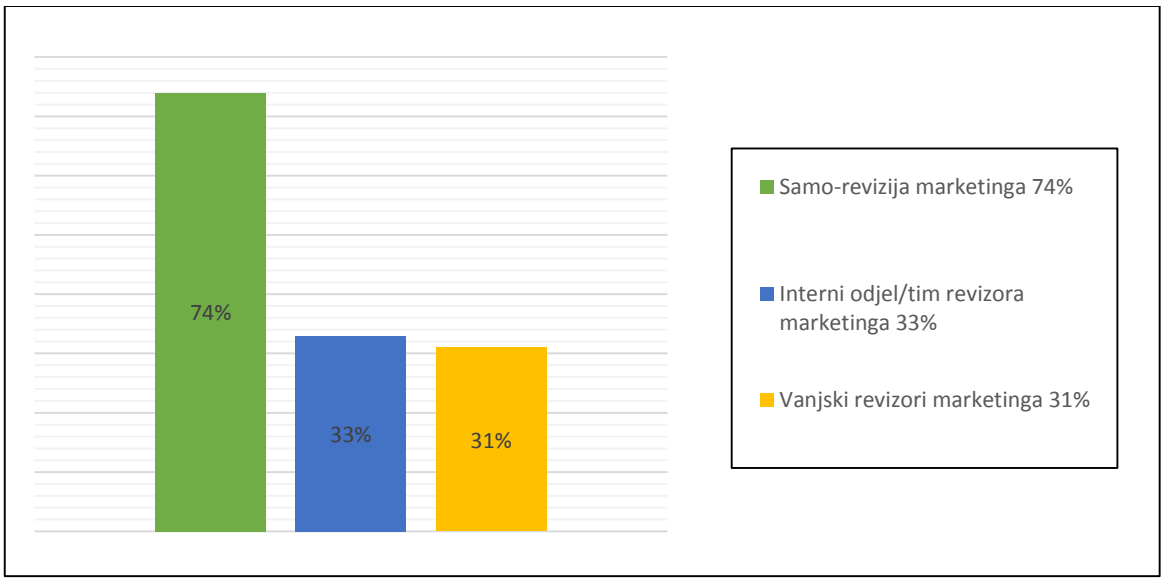
Rezultati istraživanja pokazali su da usvajanje preporuka marketinških revizora ima pozitivan utjecaj na tržišni udio, ali da nema utjecaja na ukupne financijske rezultate zbog toga što financijska uspješnost ovisi o različitim aktivnostima poduzeća, a ne isključivo o marketinškim aktivnostima. Poduzeća koja povremeno provode marketinšku reviziju u odnosu na poduzeća koja reviziju marketinga provode samo onda kad se nađu u određenom problemu, primijetila su povećanje tržišnog udjela.

Ispitanici su zaključili da bi marketinšku reviziju trebalo provoditi prije procesa planiranja marketinga, te da je diskutabilno da li ona neposredno utječe na indikatore marketinške uspješnosti obzirom da je prije svega usmjerena na aktivnosti marketinške funkcije. Rezultati istraživanja pokazuju da poduzeća koja provode marketinšku reviziju, ostvaruju veći tržišni udio u odnosu na poduzeća koja ju ne provode. Također, ustanovljeno je da poduzeća koja nisu uvažila preporuke marketinških revizora, ostvaruju manji tržišni udio u odnosu na poduzeća koja su to učinila. Poduzeća koja su uvažila preporuke revizije marketinga, bilježe pozitivne učinke na uspjeh poslovanja (za 1%-10% godišnje).

Poduzeća osnovana prije 1970. godine većinom povremeno primjenjuju marketinšku reviziju, za razliku od poduzeća koja su osnovana nakon 1970. godine. Mogući razlog je dostupnost podataka sa tržišta i unutar poduzeća, kao i sposobnost procesuiranja istih, zbog čega poduzeća koja su duže prisutna na tržištu imaju adekvatne temelje za ocjenu unutarnjeg i vanjskog marketinškog okružja. Trećina ispitanika (33% njih) povremeno primjenjuje marketinšku reviziju, i to slijedećim metodama: oko tri četvrtine (74% njih) provodi marketinšku reviziju u vlastitom aranžmanu, trećina (33% njih) ima interni odjel za reviziju marketinga, a oko trećine (31% njih) angažira vanjske revizore marketinga. Poduzeća u Australiji koriste marketinšku reviziju većinom kako bi ocijenila marketinške ciljeve, strategije, programe marketinških akcija, vanjsko okruženje, razvoj novih proizvoda, proces planiranja marketinga ili kako bi utvrdila eventualne probleme u marketingu.

Istraživanje pokazuje da se revizori marketinga susreću s ovim osnovnim problemima: manjak / nedostupnost podataka i nedostatak kriterija / standarda za usporedbu (engl. *Benchmarks*). Ispitanici tvrde da se učinkovitost revizije može unaprijediti tako da se proces revizije i njezini ciljevi detaljno pojasne svima uključenima, da se formalizira njezina struktura i da se pripremi popis pitanja koji su nužni za prikupljanje bitnih podataka. Ne postoje dokazi o prednostima marketinške revizije ukoliko se ona provodi *ad hoc*. Poduzeća u Australiji najčešće izabiru metodu revizije marketinga koju će moći provesti uz najniže troškove, odlučujući se, pritom, ponajviše za interni odjel zaposlenika koji dobiva zadatak provesti marketinšku reviziju.

Slika 13. Metode provedbe revizije marketinga u trećini australskih poduzeća



Izvor: Taghian i Shaw (2008) The Marketing Audit and Organizational Performance: An Emipirical Profiling. *Journal of Marketing Theory and Pratice*, Fall 2008; 16, 4. Business Premium Collection, str. 347. (Grafički prikaz: Rad autora)

6.2. Komparativna analiza rezultata istraživanja primjene marketinške revizije

Prema dobivenim rezultatima ovih istraživanja, oko trećine poduzeća u Portugalu i Australiji provode reviziju marketinga redovito ili povremeno, dok je ostala poduzeća rijetko provode ili je uopće ne provode. U slučaju poduzeća u Rumunjskoj, više od dvije trećine poduzeća (čak 70% njih) redovito ili povremeno provodi reviziju marketinga, a za poduzeća u Tajvanu ovaj podatak nije poznat. Rukovodeće osobe u poduzećima na sva četiri tržišta pozitivno gledaju na reviziju marketinga. Pritom, menadžeri u Portugalu i Rumunjskoj smatraju da se revizije i kontrole marketinga ne provode dovoljno često, a u slučaju ispitanika u Tajvanu i Australiji ovaj stav nije ispitan. Može se zaključiti da se revizija marketinga u većini poduzeća ne provodi dovoljno učestalo iako su rukovodeće osobe svjesne da bi se kontrole u marketingu trebale češće vršiti zbog važnosti redovitih mjerenja učinaka marketinških aktivnosti.

Rukovodeće osobe u poduzećima na području Portugala smatraju da je revizija marketinga važna za procjenu adekvatnosti implementiranih marketinških aktivnosti i općenito za upravljanje marketingom, dok rukovodeće osobe u poduzećima u Tajvanu vjeruju da se putem marketinške revizije mogu prikupiti kvalitetne informacije o poduzeću i njegovom okruženju. Menadžeri u Australiji izjavili su da marketinška

revizija može uzrokovati kontinuirano povećanje tržišnog udjela i povećanje konkurentnosti poduzeća. Potonje su spomenuli također i menadžeri u Tajvanu, pored pozitivnog utjecaja koji ona može imati na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga općenito. U sve četiri zemlje rukovodeće osobe vjeruju da poduzeće može steći veliku vrijednost ako redovito provodi reviziju marketinga i aktivnosti mjerenja učinkovitosti marketinga.

Kao osnovne razloge zašto se, unatoč mogućim značajnim prednostima, u njihovim poduzećima ne provodi revizija marketinga, rukovodeće osobe navele su slijedeća objašnjenja: zato što proces revizije marketinga nije dovoljno jasan i formaliziran; zato što nije svima uključenima jasno što se točno želi postići marketinškom revizijom; nedostupnost podataka, nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje učinkovitosti marketinga; nedostatak kriterija / standarda za usporedbu rezultata i uspješnosti marketinških aktivnosti, kao i previsoki troškovi revizije marketinga. Konkretno, rukovodeće osobe u Portugalu i Tajvanu nemaju pristup podacima koje bi trebalo obuhvatiti revizijom marketinga, a pritom u praksi portugalskih poduzeća nije razvijena navika, odnosno kultura mjerenja marketinga. Menadžeri iz rumunjskih poduzeća istaknuli su nedostatak financijskih sredstava potrebnih za provođenje revizije marketinga, odnosno visoke troškove koji se uz nju vežu, a ovaj stav prisutan je i kod direktora u poduzećima u Tajvanu i u Australiji. Razumljivo je da se portugalska i australska poduzeća ne usude upustiti u proces revizije marketinga s obzirom da ne raspolažu relevantnim kriterijima i standardima za usporedbu, a pri pokušaju njihovog utvrđivanja nailaze na poteškoće. Sa sličnim problemima se suočavaju i poduzeća u Rumunjskoj, koja bi provodila reviziju marketinga kad bi postajali kvalitetni instrumenti za mjerenje marketinga. Nedostatak revizije marketinga prema mišljenju ispitanih menadžera u Tajvanu i Australiji je također to što njezin proces i struktura nisu formalizirani te što njezini ciljevi nisu jasni.

U Tablici 12. pregledno su izložena općenita saznanja dobivena nakon provođenja komparativne analize ova četiri istraživanja, kao i najvažniji stavovi o prednostima revizije marketinga i najčešći razlozi njezinog neprovođenja u praksi.

Tablica 12. Usporedba rezultata istraživanja provedenih u različitim zemljama

Zaključak / rezultat istraživanja	Portugal	Rumunjska	Tajvan	Australija
Općenita saznanja				
Postotak poduzeća koja provode reviziju marketinga redovito ili povremeno:	31%	70%	n/a	33%
Postotak poduzeća koja rijetko provode marketinšku reviziju ili ju uopće ne provode:	69%	30%	n/a	67%
Menadžeri pozitivno doživljavaju reviziju marketinga.	x	x	x	x
Menadžeri smatraju da se revizije i kontrole marketinga ne provode dovoljno često.	x	x		
Stavovi o prednostima revizije marketinga				
Revizija marketinga je važna za procjenu adekvatnosti marketinških aktivnosti i za upravljanje marketingom.	x			
Revizijom marketinga moguće je prikupiti kvalitetne informacije o okruženju i o poduzeću.			x	
Revizija marketinga može poboljšati financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga.			x	
Revizija marketinga utječe na kontinuirano povećanje tržišnog udjela poduzeća.				x
Revizija marketinga utječe na povećanje konkurentnosti poduzeća.			x	x
Razlozi neprovođenja revizije marketinga				
Nedostupnost podataka.	x		x	
Nedostatak navike mjerenja marketinga.	x			
Nedostatak resursa, odnosno visoki troškovi.		x	x	x
Poteškoće u utvrđivanju kriterija i nedostatak standarda za usporedbu.	x			x
Nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata.		x		
Proces i struktura revizije marketinga nisu propisani / formalizirani.			x	x
Ciljevi revizije marketinga su nejasni.				x
Specifičnosti pojedinih tržišta				
Reviziju marketinga provode starija poduzeća jer imaju bolje temelje za ocjenu marketinškog okružja.				x
Reviziju marketinga provode poduzeća iz manje dinamičnih i manje privlačnih djelatnosti.			x	

Izvor: Rad autora

Zanimljiva spoznaja koja je specifična samo za australsko tržište jest činjenica da reviziju marketinga češće provode poduzeća koja su na tržištu prisutna duže razdoblje, konkretno četrdeset godina i starija, jer takva poduzeća raspolažu s kvalitetnijim bazama podataka i stoga imaju bolje temelje za ocjenu marketinškog okružja. Specifičnost za poduzeća u Tajvanu jest pojava da reviziju marketinga češće provode poduzeća koja djeluju u manje dinamičnim i manje privlačnim djelatnostima, dok poduzeća koja djeluju u dinamičnijim i privlačnijim djelatnostima nemaju običaj provoditi reviziju marketinga jer smatraju da im nije potrebna niti se imaju vremena baviti revidiranjem svojih marketinških aktivnosti.

6.2. Utjecaj revizije marketinga na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja

Prema rezultatima navedenih istraživanja, tri osnovna razloga zbog kojih poduzeća u praksi pristupaju provođenju reviziju marketinga su: bolja procjena adekvatnosti marketinških aktivnosti i upravljanja marketingom, prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju i/ili pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga. Za svaki od ovih ciljeva, Wu, Chen i Huang (2015, str. 160.) definirali su metrike za mjerenje aktivnosti marketinške revizije. Tablica 13. prikazuje način na koji revizija marketinga može poslužiti poduzeću u odabiru strategije konkurentskog pozicioniranja, odnosno pružiti informacije koje će doprinijeti boljem oblikovanju odabrane strategije.

Konkretno, u ovisnosti od specifičnog problemskog područja koje poduzeće želi obuhvatiti revizijom marketinga, provodit će se točno određena podvrsta revizije. Tom prilikom revizori marketinga obuhvatit će analizom jedno ili više područja koje će trebati izmjeriti kako bi došli do zaključaka o njihovom pozitivnom ili negativnom rezultatu. Informacije o tim specifičnim aspektima revizije poslužit će poduzeću kao osnovne smjernice za odabir između jedne od mogućih četiri strategije konkurentskog pozicioniranja: strategije konkuriranja putem održive konkurentske prednosti, strategije konkuriranja putem novog marketinškog miksa, strategije konkuriranja putem superiorne usluge i odnosa s kupcima, ili strategije konkuriranja putem inovacija.

Tablica 13. Utjecaj revizije marketinga na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja

Osnovni razlog / svrha provođenja revizije marketinga	**Metrike za mjerenje aktivnosti revizije marketinga***	**Utjecaj na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja**
Bolja procjena adekvatnosti marketinških aktivnosti i upravljanja marketingom ⇩ Provodi se revizija marketinškog okružja	1. Učinkovitost sustava planiranja i kontrolnih postupaka 2. Utjecaj asortimana proizvoda na marketinške ciljeve 3. Usklađenost cjenovnih ciljeva, strategije i procedura s marketinškim strategijama i ciljevima 4. Usklađenost distribucijskih ciljeva, strategije i aktivnosti s marketinškim strategijama i ciljevima	Konkuriranje pomoću marketinškog miksa
Prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju ⇩ Provodi se revizija marketinškog informacijskog sustava	5. Potrebe i stavovi potrošača 6. Karakteristike, navike i interesi potrošača 7. Analiza konkurencije 8. Analiza tržišta 9. Korisnost i praktična upotrebljivost MIS-a 10. Dostupnost sustava za donošenje odluka zaposlenicima u marketingu 11.Učinkovitost komunikacije između marketinške funkcije i ostalih funkcija	Konkuriranje putem održive konkurentske prednosti ili Konkuriranje pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima
Pozitivan utjecaj na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga ⇩ Provodi se revizija marketinške funkcije	12. Ostvarenje prodajnih ciljeva i ciljeva godišnjeg plana 13. Veći tržišni udio 14. Rast prihoda od prodaje 15. Profitabilnost 16. Zadovoljstvo potrošača kvalitetom proizvoda / usluge 17. Zadovoljstvo distributera 18. Konkurentska prednost proizvoda / usluga. 19. Konkurentnost poduzeća 20. Inovacija proizvoda / usluge	Konkuriranje putem održive konkurentske prednosti ili Konkuriranje pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima ili Konkuriranje pomoću inovacija

*Izvor: Wu W.-K., Chen H.-C. i Huang Y.-X. (2015) Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*. 20, str. 160. (Tablica: Rad autora)

Ukoliko je osnovna svrha primjene revizije marketinga želja za boljom procjenom adekvatnosti marketinških aktivnosti, provoditi će se revizija marketinškog okružja. Tada će u fokusu revizije biti mjerenje učinkovitosti sustava planiranja i kontrolnih postupaka, utjecaj asortimana proizvoda na marketinške ciljeve, usklađenost

cjenovnih ciljeva, strategije i procedura s marketinškim strategijama i ciljevima, te usklađenost distribucijskih ciljeva, strategije i aktivnosti s marketinškim strategijama i ciljevima. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja pomoću marketinškog miksa.*

Ako je svrha revizije marketinga prikupljanje kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju, provodit će se revizija marketinškog informacijskog sustava, putem koje će se analizirati potrebe i stavovi potrošača, karakteristike, navike i interesi potrošača, konkurencija, tržište, korisnost i upotrebljivost marketinškog informacijskog sustava, dostupnost sustava za donošenje odluka zaposlenicima u marketingu i učinkovitost komunikacije između marketinške funkcije i ostalih funkcija. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja putem održive konkurentske prednosti* ili *strategije konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima*.

I konačno, ukoliko je svrha primjene revizije marketinga ostvarenje pozitivnog utjecaja na financijski uspjeh poduzeća i uspješnost marketinga, provodit će se revizija marketinške funkcije, a aktivnosti revizije biti će usmjerene na ostvarenje prodajnih ciljeva i ciljeva godišnjeg plana, većeg tržišnog udjela, rasta prihoda od prodaje, profitabilnosti, zadovoljstvo potrošača kvalitetom proizvoda / usluga, zadovoljstvo distributera, konkurentsku prednost proizvoda / usluga, konkurentnost poduzeća i inovacije proizvoda / usluga. Rezultati ove revizije poslužiti će kao temelj za odabir i oblikovanje *strategije konkuriranja putem održive konkurentske prednosti*, *strategije konkuriranja pomoću superiorne usluge i odnosa s kupcima* ili pak *strategije konkuriranja pomoću inovacija*.

7. ZAKLJUČAK

S aspekta strateškog marketinga, ključne vrste kontrola u marketingu koje je nužno redovito provoditi jesu kontrola godišnjeg plana marketinga, kontrola profitabilnosti marketinga, kontrola učinkovitosti marketinga i strateška kontrola. Važnost provedbe redovitih kontrola i revizija u marketingu očituje se u očekivanom dugoročnom i pozitivnom utjecaju na strategije poslovanja i poslovne rezultate. Provođenjem kritičke analize svih aspekata marketinga, njihovim praćenjem, kontrolom i ispravnim usmjeravanjem, sukladno zahtjevima tržišta, poduzeće može osigurati povoljne prodajne i financijske rezultate, poboljšanje doživljaja u svijesti potrošača, i ostvariti superiornu tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Revizija marketinga posredno utječe na ciljeve poslovanja, konkretno, na stvaranje održive konkurentske prednosti, povećanje tržišnog udjela i razine profitabilnosti. Informacije koje poduzeće prikupi putem revizije marketinga u određenom razdoblju biti će sastavni dio idućeg marketinškog plana i strategije marketinga. Značajne preinake marketinškog plana mogu imati utjecaj na čitav niz drugih odluka na strateškoj razini. Primjerice, promjene u strategiji marketinga mogu u konačnici imati utjecaj na promjenu poslovne strategije, a s time posredno i na rezultat poslovanja poduzeća u dužem promatranom razdoblju.

Revizija marketinga može rukovodstvu ukazati na potrebu za promjenom u strateškom pozicioniranju koju je nužno provesti u cilju ostvarenja uspješnijeg konkurentskog pozicioniranja. Ako poduzeće redovito provodi reviziju marketinga, moći će u kratkom vremenskom razdoblju doći do informacija o događanjima na tržištu. Kontinuiranim prikupljanjem i evaluacijom podataka koji su ključni za marketing, jasnije će razumjeti svoju tržišnu poziciju i razloge zaostajanja za konkurencijom. Marketinška revizija može pomoći poduzeću prestići konkurenciju, ostvariti veći tržišni udio zbog boljeg poznavanja okruženja u kojem poduzeće djeluje, svojih potrošača i konkurenata te optimalnih strategija natjecanja s konkurencijom. Također može pomoći poduzeću spoznati vlastitu poziciju na tržištu, pružiti uvid u učinkovitost poduzete marketinške strategije i rezultate marketinškog programa te racionalizirati mogućnosti prilagodbe nedjelotvornih aktivnosti tržišnim uvjetima.

Dok mape konkurentskog pozicioniranja i konkurentska matrica omogućavaju poduzeću upoznati trendove i cjenovne strategije proizvoda svih poduzeća na tržištu, kao i broj prodanih proizvoda i porast prodaje, one poduzeću ne pružaju detaljno pojašnjenje iz kojeg razloga je došlo do promjene u stavovima potrošača prema njegovim proizvodima / uslugama i posljedično do povećanja / smanjenja prodaje istih, ne ukazuju na uzroke neuspjeha marketinških aktivnosti, niti na ono što bi poduzeće trebalo promijeniti u procesu planiranja strateškog marketinga kako bi u idućem promatranom razdoblju moglo ostvarivati željene rezultate u skladu s planom. Međutim, putem revizije marketinga poduzeće je u mogućnosti prikupiti sve ovakve informacije i druge kvalitetne podatke.

Bez obzira na to koju strategiju konkurentskog pozicioniranja poduzeće odluči koristiti, revizija i mjerenje učinkovitosti marketinga imati će pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća. Doprinos revizije marketinga konkurentskom pozicioniranju očituje se u stalno dostupnim aktualnim podacima sa tržišta, koji će poduzeću omogućiti da između mogućih strategija i pozicija izabere onu koja je najpovoljnija za njega, koliko u kratkom roku, toliko i u dugom roku. S obzirom da će poduzeće u trenutku izrade SWOT matrice već raspolagati potrebnim podacima do kojih je prethodno došlo putem revizije marketinga, ušteda vremena je jedna od korisnosti revizije marketinga koja će u ovom trenutku odmah biti evidentna u praksi. U suprotnom bi, prije upuštanja u proces identificiranja tržišne pozicije, bilo potrebno tek započeti s prikupljanjem podataka o unutarnjem i vanjskom okruženju, kako bi poduzeće moglo analizirati svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje. Revizija marketinga može pomoći poduzeću bolje upravljati podacima o marketingu s kojima već raspolaže, kao i podacima koje je tek potrebno prikupiti, sistematizirati i integrirati u izvještaje, te kvalitetno upotrijebiti za poboljšanje poslovanja i strategije nastupa na tržištu.

Prednosti revizije marketinga su višestruke, a najvažniji razlozi zašto je poduzeća odlučuju provesti obuhvaćaju želju za procjenom adekvatnosti marketinških aktivnosti, želju za prikupljanjem kvalitetnih informacija o poduzeću i okruženju, želju za povećanjem tržišnog udjela i konkurentnosti poduzeća, želju za poboljšanjem financijskog uspjeha poduzeća i uspješnosti marketinga. Provođenje ispravne podvrste marketinške revizije može doprinijeti ispravnom odabiru strategije konkurentskog pozicioniranja, u skladu sa specifičnim problemom koji poduzeće

nastoji riješiti, odnosno u skladu s inicijalnim razlogom zbog kojeg je donešena odluka za provođenjem revizije marketinga. Revizija marketinga također može pružiti poduzeću vrijedne informacije koje će u kasnijoj fazi doprinijeti kvalitetnijem oblikovanju strategije konkurentskog pozicioniranja.

Najčešći razlozi niskog stupnja primjene revizije marketinga u praksi poslovanja većeg broja poduzeća iz nekoliko različitih zemalja su: nedovoljno jasan i neformaliziran proces revizije marketinga; nejasni ciljevi revizije marketinga - nije jasno što se točno želi postići marketinškom revizijom. Ostali razlozi uključuju: nepostojanje kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje učinkovitosti marketinga; nedostatak kriterija i standarda za usporedbu rezultata i uspješnosti marketinških aktivnosti, previsoki troškovi revizije marketinga i nedostatak financijskih resursa, i nerazvijena navika, odnosno kultura mjerenja marketinga.

Preporuke za buduća istraživanja na središnju temu ovog rada uključuju: provođenje istraživanja na drugim tržištima i utvrđivanje stupnja povezanosti marketinške revizije s konkretnim financijskim rezultatima poduzeća te utvrđivanje utjecaja praćenja, analize, nadzora i kontrole marketinških aktivnosti i s njima povezanog mjerenja utjecaja na profitabilnost poslovanja. Kako bi se dobio reprezentativniji uzorak, preporuča se provesti novo istraživanje tržišta na većem broju zemalja širom svijeta (uključujući i Hrvatsku), putem kojeg će se u istom vremenskom razdoblju i koristeći identična pitanja u slučaju svih zemalja, dobiti vrijedni, konzistentni i usporedivi rezultati. I posljednje, predlaže se istražiti konkretan utjecaj revizije marketinga na unaprjeđenje strategije konkurentskog pozicioniranja u praksi poslovanja poduzeća koji bi se mogao izraziti u apsolutnom ili relativnom obliku.

POPIS LITERATURE

1. Alfirević, N., Pavičić, J. i Gnjidić, V. (2014) Cognitive Structure, Managers' Shared Social Understanding: From Psychological and Sociological Concepts to Managerial Strategic Choices. *Zagreb International Review of Economics and Business*, Vol. 17. No. 2, str. 83.-96.
2. Alianto, H., Wijaya, S.F. i Arlan, F. (2012) An Analysis of Sales Information System and Competitive Advantage (Study Case of UD. Citra Helmet). *International Journal of Communication & Information Technology (CommIT).* Vol. 6, No. 2, str. 69.-75.
3. Alter, C. (2017) *The Competitive Matrix Analysis.* [online] All Business. Dostupno na: www.allbusiness.com/the-competitive-matrix-analysis-12278078-1.html [28. studenog 2018]
4. Anastasia (2015) The Strategic Marketing Process: A Complete Guide. [online] Cleverism. Dostupno na: https://www.cleverism.com/strategic-marketing-process-complete-guide/ [28. studenog 2018]
5. Beasty, C. (2007) Predicting Profitability: CRM CRM. *Customer Relationship Management*. Nov. 2007; 11, 11; Business Premium Collection, str. 18.-23.
6. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014) Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa. *Oeconomica Jadertina* 2/2014, str. 33.-48.
7. Belch, G.E. i Belch, M.A. (2015) *Advertising and Promotioin – An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education, str. 30.
8. Bolisani, E. i Scarso, E. (2014) A New Marketing Audit Tool for Knowledge Intensive Business Services, *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2014, Vol. 12 Issue 1, p3-14, 12 p, str. 74.-81.
9. Botsvadze, V. (2015) *Key Business Plan & Marketing Plan Elements. #marketing #businessplan #strategimarketing*. [online] Dostupno na: https://vladimerbotsvadze.wordpress.com/2015/02/28/key-business-plan-marketing-plan-elements-marketing-businessplan-strategicmarketing/ [28. studenog 2018]
10. Browne, S. i Cuddihy, L. (2011) Questioning the currency of marketing planning today. *Irish Marketing Review*; 2011; 21, 1/2; Business Premium Collection, pg. 49.
11. Cannon, J.N., McKinley Cannon, H. i Low, J.T. (2013). Modeling Tactical Product-Mix Decisions: A Theory-of-Constraints Approach. *Simulation & Gaming* 44(5): 624-644, October 2013. [online] ResearchGate. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/261875910_Modeling_Tactical_Product-Mix_Decisions_A_Theory-of-Constraints_Approach [28. studenog 2018.]
12. da Gama, A.P. (2011) A renewed approach to services marketing effectiveness. *Measuring Business Excellence*. Vol 15, Issue 2; str. 3.-17.
13. da Gama, A.P. (2011) An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29 No 7, pp 643.-661.
14. da Gama, A.P. (2012) Marketing audits: The forgotten side of management? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 20, Issue ¾, str. 212.-222.
15. D'Aveni, R. A. (2007) Mapping Your Competitive Position. [online] HBR. *Harvard Business Review.* Dostupno na: https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position [28. studenog 2018.]
16. Faridyahyaie, R., Faryabi, M. i Noubar, H.B.K. (2012) Identifying marketing effectiveness metrics - Case study: East Azerbaijan's industrial units. *Poslovna izvrsnost Zagreb*, god. VI (2012), br. 2, str. 47.-58.

17. Farris, P.W. et al. (2014) *Metrike marketinga. Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, drugo izdanje*. Wharton School Publishing. Mate d.o.o. Zagreb; str. 13.-20.
18. Ferrell, O.C. i Hartline, M.D. (2008) *Marketing Strategy, 4th Edition*. Thomson, South-Western.
19. Gadau, L. (2017) Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company, *Journal of Advanced Research in Management*, Vol. III, Summer, 1 (15), str. 38.-43.
20. Ghose, S. (2018) Marke*ting Control: Meaning, Nature, Significance and Other Details*. [online] Your Article Library. Dostupno na: http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-control-meaning-nature-significance-and-other-details/50971 [28. studenog 2018]
21. Gyulavari, T. i Kenesei, Z. (2012) Utjecaj marketinških resursa na konkurentnost poduzeća. *Market - Tržište*, Vol. XXIV, br. 1, str. 7.-21.
22. Herhausen, D., Egger, T. i Oral, C. (2014) Auditing Marketing Strategy Implementation Success. *Spektrum Marketingmanagement. Marketing Review St. Gallen*, 3, str. 56.-64.
23. Hooley, G. et al. (2017) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, *6th Edition*. Pearson Education Limited.
24. Izvercianu, M., Miclea, S., Potra, S. i Ivascu, L. (2015) An Agile Approach for Designing Marketing Activities. *ECKM 2015: 16th European Conference on Knowledge Management*, str. 383.-390.
25. Kerin, R. A. i Peterson, R. A. (1993) *Strategic marketing problems: Cases and Comments, 6th Edition*. Allyn and Bacon.
26. Kerin, R.A., Hartley, S.W. i Rudelius, W. (2009) *Marketing, 9th Edition*, McGraw-Hill / Irwin.
27. Krzakiewicz, K. i Cyfest, S. (2017) Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations. *Management,* 2017, Vol. 21, No. 1, str. 7.-19.
28. Kotler, P. (1997) *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje*. Prentice-Hall Inc. A Simon i Schuster Company.
29. Kotler, P. et al. (2006) *Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje*. FT Prentice-Hall.
30. Kubina, M., Varmus, M. i Kubinova, I. (2015) Use of big data for competitive advantage of company. *Procedia Economics and Finance* 26, str. 561.-565.
31. Lamb, C.W., Hair J.F. i McDaniel C. (2012) *Essentials of Marketing*, *7th Edition*. South-Western College.
32. Lenskold, J.D. (2002) Marketing ROI: Playing to win. *Marketing Management*. May-June 2002; 11, 3; Business Premium Collection, str. 30.-35.
33. Marshall, J. (2007) Are Finance and Marketing Getting Closer? *Financial Executive*; March 2007; 23, 2; Business Premium Collection, str. 46.-48.
34. McDonald, M. (2004) *Marketinški planovi - kako ih pripremati, kako ih koristiti*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
35. McGrath, A. (1992) The management of marketing productivity. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; Fall 1992; 7, 4; Business Premium Collection, str. 49.-54.
36. Monferrer, D., Blesa, A. i Ripolles, M. (2012), Konkurentnost kroz stratešku orijentaciju. *Market - Tržište*, Vol. XXIV, br. 2, str. 163.-185.
37. Narodne novine (2014) *Zakon o zaštiti potrošača*. [online] Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_03_41_723.html [28. studenog 2018]

38. Narodne novine (2009). *Zakon o nedopuštenom oglašavanju*. [online] Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2009_04_43_984.html [28. studenog 2018]
39. Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. (2014) *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga d.d. i Institut za inovacije.
40. Previšić, J., ur. et al. (2011) *Leksikon marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.
41. Previšić, J. i Ozretić Došen Đ., urednici et al. (2004) *Marketing – drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Adverta.
42. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. i Krupka, Z. (2012) *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
43. Price, R. W. (2012) *What is a corporate social responsibility audit?* [online]. Global Entrepreneurship Institute. Dostupno na: https://news.gcase.org/2012/01/21/what-is-a-corporate-social-responsibility-audit/ [28. studenog 2018.]
44. Prismaxel. (2017) *Mobile Marketing / Digital Marketing Trends 2018.* [online]. Prismaxel. Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=FX9GsbIIn9k [28 studenog 2018]
45. Renko, N. i Pavičić, J. (2004) IV. Planiranje, organizacija i kontrola marketinških aktivnosti: 13. Marketinška strategija. U: Previšić J. i Ozretić Došen Đ., urednici et al., *Marketing – drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Adverta, str. 346.-347.
46. Rothe, J.T., Harvey, M.G. i Jackson, C.E. (1997) The marketing audit: Five decades later. *Journal of Marketing Theory and Practice*, summer 1997; 5; Business Premium Collection, str. 1.-14.
47. Serbanica, D., Radulescu, V. i Cruceru, A.F. (2015) *The Role of Marketing Audit in Evaluation Sustainable Marketing Performance in Romanian Organizations*, Amfiteatru Economic, 17 (49) str. 1011.-1021.
48. Sharrieff, M. (2018) *How to conduct a social compliance audit?* [online]. Chron. Dostupno na: http://smallbusiness.chron.com/conduct-social-compliance-audit-2725.html [28. studenog 2018.]
49. Shivaji, B. i Shaunak, R. (2016) Synchronising Marketing Performance Measurement Indicators with Corporate Strategy: A Conceptual Framework. *International Journal of Marketing and Business Communication*. Vol. 5, Issue 4, str. 16.-23.
50. Smerdelj, M., Račić, M. i Plantić, D. (2015) Marketinški aspekti strateškog pozicioniranja odabranog proizvoda na tržište Europske unije. *Praktični menadžment*, Vol. VI, br. 1, str. 7.-14.
51. Stewart, D.W. (2006) Putting financial discipline in marketing: a call to action. *Corporate Finance Review*, Sep/Oct 2006; 11, 2; Business Premium Collection, pg 14.
52. Stewart, D.W. (2009) Marketing Accountability: Linking Marketing Actions to Financial Results. *Journal of Business Research*. Volume 62, Issue 6, 2009, str. 636.-643.
53. Swiatkiewicz, O. (2017) Linking CSR to strategy: a practical view. *Foundations of Management*, Vol. 9, str. 299.-312.
54. Taghian, M. i Shaw, R.N. (2008) The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2008, 16, 4. Business Premium Collection, str. 341.-349.
55. Talaja, A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. *Ekonomski pregled*, 64 (1), str. 49.-63.
56. Tanushree, R. (2016) Marketing Audit and Auditing: Diagnosis through Intervention. *Global Journal of Entreprise Information System*, str. 55.-58.

57. Tipurić, D., ur. et al. (1999) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
58. Tipurić, D. (2014) *Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 1.-21.
59. Tipurić, D. (2014) *Korporativne strategije i strateška portfolio analiza*, materijali s predavanja. Mimeo, Zagreb, str. 1.-27.
60. Tomašević Lišanin, M. (2004) IV. Planiranje, organizacija i kontrola marketinških aktivnosti: 15. Kontrola marketinških aktivnosti. U: Previšić J. i Ozretić Došen Đ., ur. et al., *Marketing – drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Adverta, str. 397.-400.)
61. Tušek, B. i Žager, L. (2006) *Revizija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
62. Vana, K. i Černa, L. (2012) *The Marketing Audit As a Method Of the Evaluation Of the Marketing Plan*. Bratislava: Slovak University of Tehnology, Faculty of Materials Science and Tehnology in Trnava, str. 131.-135.
63. Waters, M. (2005) Understanding Profits Through BPM. *Business Finance*, 11, 10, Business Premium Collection, pg. 47.
64. Webster, F.E. Jr., Malter, A.J. i Ganesan, S. (2005) The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, Vol.46 No.4, str. 34.-44.
65. Wu, W.-K., Chen, H.-C. i Huang, Y.-X. (2015) Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*. 20, str. 156.-164.

SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada jest revizija marketinga kao dio procesa strateškog marketinga te mogućnosti unaprjeđenja uspješnosti i odabira strategije konkurentskog pozicioniranja njezinom primjenom. U radu se navode vrste i podvrste mogućih kontrola i revizija u marketingu; ističe se važnost provedbe marketinške revizije; analiziraju su prednosti primjene marketinške revizije; naglašava se važnost kvalitetnog upravljanja podacima u strateškom marketingu; provodi se komparativna analiza primjene revizije marketinga u poslovanju poduzeća iz različitih zemalja; i utvrđuju se ključni razlozi slabe praktične primjene revizije marketinga. Za potrebe ovog rada izvršeni su sinteza i prijevod relevantnih informacija iz prikupljenih knjiga i stručnih članaka na temu marketinške revizije, marketinške strategije, mjerenja profitabilnosti i učinkovitosti marketinga, na temu konkurentskog pozicioniranja, upravljanja strateškim i međunarodnim marketingom, etike u marketingu, društveno odgovornog poslovanja, financijske revizije, i interne revizije. Adekvatna literatura prikupljena je pretraživanjem Knjižničnog kataloga Ekonomskog fakulteta Zagreb, elektronskih baza znanstvenih i stručnih članaka *ProQuest*, *Emerald Insight* te *Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske*. Nakon izučavanja i objedinjavanja relevantnih teorijskih saznanja, autor je proveo komparativnu analizu rezultata provedenih primarnih istraživanja drugih autora i izveo opće zaključke na temelju njih.

Informacije prikupljene putem revizije marketinga mogu poslužiti poduzeću kao smjernice za odabir i oblikovanje strategije konkurentskog pozicioniranja, u ovisnosti od inicijalnog razloga / svrhe i odluke o provođenju revizije marketinga. Najčešći razlozi niskog stupnja primjene revizije marketinga u praksi poslovanja većeg broja poduzeća iz različitih zemalja su: nedostatak strukture procesa marketinške revizije, neformaliziran proces revizije, nedovoljno jasni ciljevi revizije, nedostatak resursa i previsoki troškovi. Unatoč tome, prednosti revizije marketinga su višestruke, a podrazumijevaju mogućnost bolje procjene adekvatnosti marketinških aktivnosti, mogućnosti prikupljanja kvalitetnih informacija o poduzeću i njegovom okruženju, te utjecaja na povećanje tržišnog udjela i konkurentnosti poduzeća, kao i mogućnosti pozitivnog utjecaja na financijski uspjeh poduzeća i na uspješnost marketinga.

ABSTRACT

The focus of this specialistic postgraduate thesis is marketing audit as a part of strategic marketing process and the possibilities for improvement of competitive positioning strategy choice and performance by implementation of marketing audit. In this paper the types and components of possible marketing controls and audits were outlined; the importance and benefits of marketing audit were analyzed; the importance of effective data management in strategic marketing was highlighted; and comparative analysis covering the implementation of marketing audit in business practice of companies in several countries was done. Finally, key reasons why companies do not implement marketing audit were identified. For the purpose of this thesis, a synthesis and translation of collected books and articles was made, encompassing research areas of marketing audit, marketing strategy, marketing profitability and effectiveness meassurement, competitive positioning, strategic and international marketing management, marketing ethics, social corporate responsibility, financial audit and internal audit. Adequate literature was collected by searching *Library catalogue* of Zagreb Faculty of Economics and Business, *ProQuest* database, *Emerald Insight* database and *Hrčak Portal of Scientific Journals of Croatia*. After studying and combining relevant theoretical findings, the author conducted comparative analysis of other authors' research results and drew general conclusions based on them.

Information collected through marketing audit can serve as guidance when a choice of the most suitable competitive positioning strategy has to be made. This depends on the initial reason / purpose for conducting the marketing audit. The most common reasons why companies in different markets don't implement marketing audit are: unclear and not enough formalized process of marketing audit, unclear goals of the audit, lack of resources and too high costs of conducting the audit. However, Marketing Managers are aware of many possible advantages which marketing audit can bring to the company, precisely: the possibility to correct assess adequacy of marketing activities, to collect quality information about the company and its environment, and to positively influence company's market share and competitiveness, which can result with business success and marketing performance success in general.

PRILOG 1

USPOREDBA KARAKTERISTIKA REVIZIJE FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA, INTERNE REVIZIJE I REVIZIJE MARKETINGA

Kriterij usporedbe	Revizija financijskih izvještaja	Interna revizija	Revizija marketinga
Objekt revizije	Poslovanje poduzeća, financijski izvještaji poduzeća	Cjelokupno poslovanje poduzeća	Ostvareni rezultati programa i strategije marketinga
Predmet revizije	Ocjena usklađenosti s unaprijed postavljenim kriterijima	Osiguranje kontinuiranog poštivanja i praćenja procedura, pravila, politika i propisa	Utvrđivanje adekvatnosti marketinga (pomoću prilagođenog popisa unaprijed sastavljenih pitanja)
Cilj revizije	Dobivanje mišljenja revizora o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja	Ispitivanje sustava internih kontrola, računovodstvenog sustava, financijskih i drugih poslovnih informacija	Utvrditi koje promjene poduzeće treba provesti u marketinškom poslovanju i zašto
Da li je zakonski propisana?	DA	NE	NE
Što definira postupak ocjene?	Revizijski standardi, kodeks profesionalne etike i zakonski propisi	Standardi interne revizije, kodeks profesionalne etike internih revizora, interna pravila	Nije formalno određeno
Kriteriji za ocjenu	Računovodstvena načela, standardi i politike, zakonski propisi	Ciljevi, politike, procedure, ostala interna pravila poduzeća, zakonski propisi	*Benchmarks* – uzori najboljih praksi, uzorni standardi i kriteriji
Dužina trajanja	Najviše 3 mjeseca	5-30 radnih dana	Nije formalno određeno
Kada se provodi?	Godišnje, u zakonskom roku od 4 mjeseca po završetku fiskalne godine	Kontinuirano, u svakodnevnom radu	Periodično, povremeno (1-4 puta godišnje)
Usmjerenost na?	Prošlost	Budućnost	Budućnost
Tko je provodi?	Neovisni vanjski revizori	Interni revizori, osobe zaposlene u poduzeću	Interni tim za reviziju marketinga ili vanjski konzultanti / specijalisti
Gdje se provodi?	Izvan poduzeća	Unutar poduzeća	Unutar ili izvan poduzeća
Vrsta revizije	Detektivna, korektivna	Preventivna, korektivna	Korektivna, preventivna
Izvještavanje	Kratko i standardizirano revizorovo izvješće	Opsežnije, manje standardizirano izvješće	Detaljni izvještaj i prezentacija
Korisnici revizorskog izvještaja	Različite interesne skupine	Rukovodstvo poduzeća	Voditelji marketinga i direktori poduzeća

Izvor: Tušek, B. i Žager, L. (2006) *Revizija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 403.-404. (Prilagođeni tablični prikaz: Rad autora)

PRILOG 2

PRIMJER REVIZIJE MARKETINGA

I. Utvrđivanje marketinških aktivnosti
1. U koje je konkretne marketinške aktivnosti poduzeće trenutačno uključeno? a) Aktivnosti vezane uz proizvod: istraživanje, testiranje koncepta, testni marketing, kontrola kvalitete b) Aktivnosti vezane uz uslugu potrošaču: instalacija, edukacija potrošača, održavanje, tehnička podrška, rješavanje pritužbi i prigovora potrošača. c) Aktivnosti vezane uz cijene: financiranje, naplata, kontrola troškova, popusti d) Aktivnosti vezane uz promociju: mediji, unaprjeđenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću
2. Da li poduzeće provodi ili pruža te aktivnosti samostalno ili za njih angažira vanjske podizvođače? Ako poduzeće koristi podizvođače, koliko su oni uspješni? Da li se možda neke od tih aktivnosti trebaju izvoditi unutar poduzeća?
3. Koje dodatne marketinške aktivnosti kupci žele, trebaju ili očekuju?
II. Pregled standardnih procesa i procedura za svaku marketinšku aktivnost
1. Da li postoje pisane procedure / priručnici za svaku marketinšku aktivnost? Ako postoje, jesu li te procedure / priručnici ažurni? Da li zaposlenici prate te procedure / priručnike?
2. Koje usmene ili nepisane procedure postoje za svaku marketinšku aktivnost? Da li te procedure treba formalno uključiti u pisane procedure ili ih je možda potrebno ukinuti?
3. Da li marketinško osoblje redovito surađuje s ostalim poslovnim funkcijama kako bi se utvrdile standardne procedure za svaku aktivnost?
III. Utvrđivanje standarda uspješnosti za svaku marketinšku aktivnost
1. Koji konkretni kvantitativni standardi postoje za svaku aktivnost?
2. Koji kvalitativni standardi postoje za svaku aktivnost?
3. Kako svaka aktivnost doprinosi zadovoljstvu kupaca unutar svakog elementa marketinškog programa (proizvod, cijena, distribucija, promocija)?
4. Kako svaka aktivnost doprinosi marketinškim ciljevima?
5. Kako svaka aktivnost doprinosi ciljevima poduzeća?
IV. Utvrđivanje metrika uspješnosti za svaku marketinšku aktivnost
1. Koje se unutarnje metrike temelje na profitu (za svaku marketinšku aktivnost)?
2. Koje se unutarnje metrike temelje na vremenu (za svaku marketinšku aktivnost)?
3. Kako menadžment nadzire i vrednuje uspješnost marketinških aktivnosti?
4. Kako kupci nadziru i vrednuju uspješnost marketinških aktivnosti?

V. Pregled i evaluacija marketinškog osoblja
1. Da li su trenutačni napori poduzeća glede odabira i zadržavanja zaposlenika u marketingu konzistentni sa zahtjevima marketinških aktivnosti?
2. Kakve su aktivnosti educiranja marketinškog osoblja (na koji način i što ih se educira)? Da li su te aktivnosti konzistentne sa zahtjevima marketinških aktivnosti?
3. Kako se nadzire, ocjenjuje i nagrađuje osoblje koje je u direktnom kontaktu s klijentima? Da li su te procedure konzistentne sa zahtjevima kupaca?
4. Kakav utjecaj imaju evaluacija zaposlenika i politike nagrađivanja na stavove zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i motivaciju?
5. Da li su adekvatni trenutačni stavovi zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i motivacija?
VI. Utvrđivanje i vrednovanje sustava podrške kupcima
1. Da li su kvaliteta i točnost materijala za podršku kupcima, konzistentni s imidžom poduzeća i njegovim proizvodima (primjerice, priručnik s uputama za uporabu proizvoda, brošure, formulari)?
2. Da li su kvaliteta i izgled fizičkog okruženja konzistentni s imidžom poduzeća i njegovim proizvodima (primjerice, uredi, uređenje prostora, uređenje dućana)?
3. Da li su kvaliteta i izgled opreme za podršku kupcima konzistentni s imidžom poduzeća i njegovim proizvodima (primjerice, alati za popravak, telefoni, računala, vozila za isporuku)?
4. Da li je točan i precizan sustav bilježenja i evidentiranja događaja? Da li su podaci uvijek spremni za korištenje kad se ukaže potreba za njima? Koju tehnologiju bi poduzeće moglo kupiti kako bi unaprijedilo svoj sustav vođenja evidencija i evidentiranja događaja (npr. prijenosna računala, bežične telefone, skenere barkoda, *Bluetooth* čitače, RFID, itd.)?

Izvor: Ferrell O.C. i Hartline M.D. (2008) *Marketing Strategy, 4th Edition*. Thomson, South-Western, str. 332.-333.

PRILOG 3

PITANJA ZA OSNOVNU REVIZIJU MARKETINGA

REVIZIJA MARKETINŠKOG OKRUŽJA	MAKROOKRUŽENJE	
	Demografsko	Koja glavna demografska kretanja predstavljaju prijetnje i prilike za poduzeće?
	Ekonomsko	Koji razvoj će u prihodima, cijenama, štednji i kreditu utjecati na poduzeće?
	Ekološko	Da li je poduzeće odgovorno prema okolišu?
	Tehnološko	Kakav je stav poduzeća prema tehnologiji i kakve tehnološke promjene se događaju?
	Političko	Koji će važeći i predloženi zakoni utjecati na strategiju poduzeća?
	Kulturno	Koji je stav potrošača prema djelatnosti i proizvodima poduzeća?
	RADNO OKRUŽENJE	
	Tržišta	Što se događa s veličinom tržišta, rastom, koji su veliki tržišni segmenti?
	Kupci	Kako kupci donose odluke o kupnji i kako ocjenjuju kvalitetu proizvoda i cijene poduzeća?
	Konkurencija	Koji su glavni konkurenti, koje su njihove strategije, tržišni udjeli, snage i slabosti?
	Distribucijski kanali	Koje distribucijske kanale poduzeće koristi i koliko su oni uspješni?
	Dobavljači	Što utječe na dobavljače i koja su predviđanja za dostupnost ključnih resursa?
	Javnosti	Koje ključne javnosti donose probleme, a koje prilike, i kako se poduzeće nosi s njima?
REVIZIJA STRATEGIJE MARKETINGA	Poslovna misija	Da li je misija poduzeća jasno definirana i orijentirana na tržište?
	Marketinški ciljevi	Da li su ciljevi marketinga jasno određeni, u skladu s prilikama i snagama poduzeća?
	Marketinška strategija	Da li postoji razumna marketinška strategija za postizanje ciljeva poduzeća?
	Marketinški budžet	Da li je poduzeće namijenilo dovoljno sredstava za svaki od elemenata marketinškog miksa?
REVIZIJA ORGANIZACIJE MARKETINGA	Formalna struktura	Ima li Voditelj marketinga utjecaj nad aktivnostima koje utječu na zadovoljstvo kupaca?
	Učinkovitost funkcije	Da li zaposlenici iz različitih odjela učinkovito komuniciraju, jesu li dovoljno nadgledani, motivirani, osposobljeni za posao?
	Učinkovita suradnja	Da li zaposlenici u marketinškom odjelu uspješno surađuju s ostalim odjelima?
REVIZIJA MARKETINŠKIH SUSTAVA	MIS	Pruža li MIS točne informacije i da li se koristi na učinkovit način?
	Sustav planiranja	Da li poduzeće godišnje priprema i koristi dugoročne i strateške planove?
	Sustav marketinške kontrole	Da li se postižu ciljevi godišnjeg plana? Da li poduzeće provodi povremenu analizu prodaje i profitabilnosti proizvoda, tržišta, područja i kanala?
	Razvoj novih proizvoda	Da li je poduzeće dobro organizirano za prikupljanje, generiranje i razmatranje novih ideja za proizvode? Da li testira proizvode i tržište?
REVIZIJA UČINKOVITOSTI MARKETINGA	Analiza profitabilnosti	Koliko su profitabilni različiti proizvodi poduzeća, tržišta, područja i kanali? Da li bi poduzeće trebalo ući, proširiti se ili povući iz nekih poslovnih segmenata? Ako bi to bilo potrebno uraditi, koje bi bile posljedice?
	Analiza isplativosti	Imaju li neke aktivnosti previsoke troškove? Ako imaju, kako se oni mogu smanjiti?
REVIZIJA MARKETINŠKE FUNKCIJE	Proizvodi	Da li bi trebalo izbaciti neke proizvode ili bi trebalo dodati nove proizvode?
	Cijena	Jesu li cijene u skladu s doživljajem vrijednosti kupaca? Da li postoje akcije?
	Distribucija	Da li bi trebalo promijeniti postojeće ili dodati nove distribucijske kanale?
	Oglašavanje	Da li je budžet dovoljan? Da li su promotivne kampanje dobro sastavljene?
	Prodajne snage	Ima li dovoljno zaposlenih osoba u prodaji i jesu li bolji od konkurentskih prodavača?

Izvor: Kotler P., Wong V., Saunders J. i Armstrong G. (2006) *Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje*. FT Prentice-Hall, str. 70.-71.

PRILOG 4

PRIMJERI POPISA PITANJA ZA POTREBE REVIZIJE MARKETINGA (ENGL. *MARKETING AUDIT CHECKLIST*) – MODELI RAZLIČITIH AUTORA

Autor: Kotler			
Opis	**Karakteristike učinkovitosti marketinga**	**Metoda vrednovanja**	**Rezultat**
Fokus na učinkovitosti marketinga za koju se pretpostavlja da je funkcija pet karakteristika.	1. Filozofija potrošača 2. Integrirana marketinška organizacija 3. Prikladni podaci o marketingu 4. Strateška orijentacija 5. Učinkovitost operativnih aktivnosti	Svaka karakteristika se ocjenjuje pomoću detaljnog popisa pitanja koji sadrži tri zatvorena pitanja, za koja je moguće ostvariti 0, 1 ili 2 boda, u skladu s prethodno utvrđenim ciljevima.	Procedura rezultira brojčanim prikazom učinkovitosti marketinga, koji može biti od 0 (nepostojeća) do 30 (superiorna).

Autor: Parkinson i Zairi			
Opis	**Procesi instrumenta**	**Metoda vrednovanja**	**Rezultat**
Model za ocjenu izvrsnosti marketinga pomoću matrice uzornih kriterija (*Benchmarks*) u marketingu. Sadrži niz metrika uspješnosti koji omogućavaju procjenu koliko dobro su razvijeni ključni procesi u marketingu.	1. Strategija marketinga 2. Strategija kvalitete 3. Inovacije proizvoda 4. Upravljanje kupcima 5. Upravljanje markom 6. Upravljanje lancem opskrbe 7. Odnos između marketinga i operativnih aktivnosti	Ovih sedam procesa rangira se prema 89 indikatora, od kojih svaki može dobiti od 0 do 5 bodova na unaprijed definiranoj ljestvici bodova.	Svaki indikator pokazuje tipičnu situaciju dobre ili loše prakse u marketingu.

Autor: Wilson		
Opis	**Pitanja**	/
Detaljan popis pitanja za vlastitu procjenu.	Oko 1500 otvorenih pitanja raspoređenih prema 28 aspekata koji se zatim ocjenjuju.	/

Autor: McDonald			
Opis	**Dijelovi instrumenta**	**Metoda vrednovanja**	**Rezultat**
Popis pitanja podijeljen je u sedam dijelova instrumenta istraživanja koji se sastoje od po nekoliko poglavlja.	1. Upravljanje marketingom 2. Inovacije u marketingu 3. Istraživanje tržišta 4. Komunikacija 5. Distribucija 6. Prodajno osoblje 7. Usluga potrošaču	Svako poglavlje se provjerava putem devet različitih popisa pitanja, a bodovi za svako pitanje dodjeljuju se prema unaprijed utvrđenim uzornim odgovorima / standardima / kriterijima.	Naposljetku se dobiva učinkovit postotak u svakom popisu pitanja.

Autor: McConnel			
Opis	**Kategorije pitanja**	**Metoda vrednovanja**	**Rezultat**
Sveobuhvatna metoda kojom se ocjenjuju marketing i prodaja. Ova metoda uključuje 482 pitanja grupiranih u 15 kategorija.	1. Misija odjela 2. Organizacija odjela 3. Planiranje 4. Osoblje odjela 5. Kontrola 6. Upravljanje prodajom 7. Kvalifikacije prodajnog osoblja 8. Edukacija prodajnog osoblja 9. Kompenzacije prodajnom osoblju 10. Distribucijski kanali 11. Oglašavanje i unaprjeđenje prodaje 12. Politike cijena 13. Politike kreditiranja 14. Istraživanje tržišta 15. Politike usluga koje prate proizvod	Na većinu pitanja daje se Da/Ne odgovor, radi se usporedba dobivenih odgovora i uzornih kriterija (*Benchmarks*) i svakome se dodjeljuju bodovi između 1 i 9.	Broj bodova za svaku kategoriju uspoređuje se najvećim mogućim brojem bodova u svakoj kategoriji i na taj način se procjenjuje učinkovitost.

Autor: Brownlie			
Osnovno	**/**	**Metoda vrednovanja**	**Rezultat**
Instrument se sastoji od 52 nestrukturirane stavke.	/	Odgovori na pitanja daju se prema ljestvici s 5 mogućih odgovora od „Uopće se ne slažem“ do „Potpuno se slažem“.	Dobiveni bodovi temelj su za ocjenu učinkovitosti marketinga.

Autor: Berry i suradnici		
Osnovno	**Aspekti ISME indeksa[2]**	**Metoda vrednovanja**
Popis pitanja koji obuhvaća jedinstvene karakteristike usluga, a istovremeno je dovoljno raznolika da se može primjenjivati raznim kontekstima usluge.	1. Orijentacija marketinga	ISME indeks sastoji se od 76 pojmova koji se vežu uz neki od aspekata. Ljestvica odgovora sadrži sedam mogućih odgovora od „Uopće se ne slažem“ do „Potpuno se slažem“.
	2. Organizacija marketinga	
	3. Marketing prema novim klijentima	
	4. Marketing prema postojećim klijentima	
	5. Interni marketing	
	6. Kvaliteta usluge	

Autor: Kotler i suradnici		
Opis	**Komponente**	/
Set od 75 otvorenih pitanja koji su podijeljeni u šest komponenata.	1. Okruženje marketinga	/
	2. Strategija marketinga	
	3. Organizacija marketinga	
	4. Sustavi u marketingu	
	5. Učinkovitost marketinga	
	6. Marketinška funkcija	

Izvor: da Gama, A.P. (2012) Marketing audits: The forgotten side of management? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Macmillan Publishers Ltd. Vol. 20, ¾, str. 215.

[2] ISME (engl.) = *Index of Service Marketing Excellence Instrument*

POPIS TABLICA

Stranica

Tablica 1. Kotlerov model učinkovitosti marketinga ……..…….…….. 15
Tablica 2. Neke od metrika marketinga ……. 16
Tablica 3. Najčešće prednosti revizije marketinga ……..….. 22
Tablica 4. Najčešća pitanja na koje marketinška revizija može dati odgovore …..… 23
Tablica 5. Područja društvene revizije poduzeća ……... 32
Tablica 6. Vrste marketinških odluka koje nameću zakonska i etička pitanja…….. 33
Tablica 7. Osnovne karakteristike i prednosti CRM-a ……..…….…… 35
Tablica 8. Osnovne mogućnosti pozicioniranja ……. 45
Tablica 9. Usporedba procesa oblikovanja strategije konkurentskog pozicioniranja i strateškog marketinškog planiranja ……. 59
Tablica 10. Usporedba država prema osnovnim makroekonomskim pokazateljima... 63
Tablica 11. Usporedba osnovnih karakteristika istraživanja - po zemljama ……. 65
Tablica 12. Usporedba rezultata istraživanja provedenih u različitim zemljama ..….. 75
Tablica 13. Utjecaj revizije marketinga na odabir strategije konkurentskog pozicioniranja ……..…….....77

POPIS SLIKA

Stranica

Slika 1. Proces provođenja revizije marketinga..... 20
Slika 2. Ciklični proces strateškog marketinga – pregled po fazama 26
Slika 3. Osnovne podvrste marketinške revizije 30
Slika 4. Čimbenici utjecaja na konkurentsko pozicioniranje 49
Slika 5. Konkurentsko područje 50
Slika 6. Konkurentsko pozicioniranje 52
Slika 7. Usporedba osnovnih vrsta konkurentske prednosti 53
Slika 8. Primjer mape konkurentskog pozicioniranja 54
Slika 9. Primjer matrice konkurentskog pozicioniranja (ADL matrica) 55
Slika 10. Kada poduzeće treba provoditi reviziju marketinga 67
Slika 11. Doživljene prednosti revizije marketinga 68
Slika 12. Utjecaj revizije marketinga na uspješnost poduzeća..... 71
Slika 13. Metode provedbe revizije marketinga u trećini australskih poduzeća..... 73

ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	Petra Leonora Cvitanović
Datum rođenja:	24. rujna 1982.
Adresa:	10000 Zagreb, Zaharova 3
Mobitel:	091 9123-722
E-mail:	petraleonora@gmail.com

Obrazovanje

2016. – 2019.	Specijalistički poslijediplomski studij „Marketinški menadžment“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
2015. – 2015.	Edukacijski program „Ovlašteni interni revizor“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Sekcija internih revizora.
2001. – 2007.	Studij Poslovne ekonomije – smjer Marketing, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
1997. – 2001.	Opća gimnazija u Zagrebu.

Radno iskustvo

2018. –	Marketing Analytics Manager, Microsoft Hrvatska d.o.o.
2017. – 2018.	Finance Assistant, McCann d.o.o.
2011. – 2017.	Marketing Investment Officer, Samsung Electronics Austria GmbH, Podružnica Zagreb
2009. – 2011.	Office Manager, Grey Worldwide Zagreb d.o.o.

Vještine

- Engleski jezik – aktivno, njemački jezik - pasivno, francuski jezik - pasivno
- MS Office paket, Internet, SAP
- Vozačka dozvola – B kategorija