

# Specifičnosti razvoja ugostiteljske marke

---

**Beširević, Tomislav**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:186914>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Stručni Diplomski studij  
Menadžment i marketing maloprodaje**

## **SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE**

Diplomski rad

**Ime i prezime studenta: Tomislav Beširević**

**Zagreb, Prosinac 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Stručni Diplomski studij  
Menadžment i marketing maloprodaje**

## **SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE**

**SPECIFICITIES OF CATERING HOSPITALITY DEVELOPMENT**

Diplomski rad

**Ime i prezime studenta: Tomislav Beširević**

**JMBAG studenta: 0067448644**

**Mentor: Prof. dr. sc. Mirko Palić**

**Zagreb, prosinac 2022.**

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog 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 prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **Sažetak**

Razvoj tehnologije i dinamične promjene na tržištu navele su i ugostiteljske djelatnosti na određene zaokrete u praksi poslovanja. Predmet i cilj ovog specijalističkog diplomskog rada biti će prikupljanje saznanja o specifičnostima razvoja ugostiteljskih usluga, a koristit će se i primjer ugostiteljskog poduzeća iz poslovne prakse. Svrha rada je na konkretnom primjeru, prikazati percepciju marke ugostitelja analizirajući sve specifičnosti, prednosti i nedostatke koje potrošači navode. Za primjer iz ugostiteljske prakse odabrana je poslovna praksa palačinkarnice Milky i njezinih konkurenata. Očekivani doprinos rada ogleda se u dobivanju korisnih smjernica za menadžere koji se u praksi bave ovim područjem. Istraživanje provedeno u ovom radu služi kako bi se došlo do smjernica o tome kako se može dodatno razviti ugostiteljska marka i poboljšati cjelokupno poslovanje. Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristit će se primarni i sekundarni izvori podataka. Kao izvor primarnih podataka provedeno je empirijsko istraživanje na prigodnom uzorku koje će se provesti anketnim upitnikom te da će se rezultati obraditi i prikupiti metodom deskriptivne statistike i upotrebom grafova.

## **Ključne riječi:**

ugostiteljstvo, marka, marketing, palačinkarnica, zadovoljstvo potrošača

## **Abstract**

The fast development of technology and dynamic market changes have led the catering industry to certain changes in business practice. The subject and also goal of this specialist thesis will be gathering of knowledge about the catering development specifics. The purpose of this paper is to use a specific example to show the perception of the caterer's brand by analyzing all the specifics, advantages and disadvantages that consumers state. Business case is based on the pancake house Milky and its competitors. The expected contribution of the work is making propose for useful guidelines for managers who are involved in business. The research conducted in this paper serves to provide guidelines on how to further develop the catering brand and improve the overall business. Primary and secondary sources of data will be used for the purposes of this thesis. As a source of primary data, empirical research was conducted on a convenient sample, which will be conducted using a survey questionnaire, and the results will be processed and collected using the method of descriptive statistics and graphs. .

### **Key words:**

catering, brand, marketing, pancake house, customer satisfaction

## Sadržaj:

Sažetak.....	4
Abstract.....	5
1. Uvod.....	7
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	7
1.2. Istraživanja i izvori podataka.....	7
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	8
2. Razvoj i upravljanje markom.....	10
2.1. Razvoj marke.....	10
2.2. Životni ciklus marke.....	14
2.3. Specifičnosti marke usluga.....	16
2.3.1. Specifičnosti ugostiteljske djelatnosti.....	18
2.3.2. Kvaliteta usluge i postizanje zadovoljstva gostiju.....	19
2.4. Upravljanje vrijednošću marke.....	21
3. Razvoj marke i marketinške aktivnosti odabranog ugostiteljskog poduzeća.....	24
3.1. Kratki opis poduzeća.....	24
3.2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća.....	26
3.3. Razvoj i upravljanje ugostiteljskom markom.....	28
3.4. Kvaliteta usluge i postizanje zadovoljstva gostiju.....	31
3.5. Strategija i marketinški splet ugostiteljskog poduzeća.....	32
3.6. Najvažnije promotivne aktivnosti.....	35
4. Istraživanje percepcije ugostiteljske marke palačinkarnice.....	41
4.1. Predmet i cilj istraživanja.....	41
4.2. Metode i uzorak istraživanja.....	41
4.3. Rezultati istraživanja.....	44
4.4. Rasprava o rezultatima i preporuke za menadžere.....	53
5. Zaključak.....	56
Literatura:.....	57
Popis slika.....	59
Popis tablica:.....	59
Prilozi.....	60

# **1. Uvod**

Zadnjih nekoliko godina ugostiteljski sektor susreće se s brojnim izazovima - od pandemije, napretka tehnologije, porasta nabavnih cijena, manjka kvalitetne radne snage i ostalog. Motiv za pisanje ovog rada pronađen je upravo u nastojanju da se analitički razmotre specifičnosti ugostiteljske marke i pokušaju pronaći ideje kako premostiti postojeće probleme. Uz korištenje klasičnog marketinga, ugostitelji sve češće koriste inovativne metode, kao i promoviranje svoje ponude putem online marketinga, uz korištenje najnovijih tehnologija. Online marketing strategije otvaraju prostor novim načinima promoviranja te utječu na marketinški plan ugostitelja, koji se mora prilagoditi sve učestalijoj upotrebi interneta kao izvora informiranja i brzom razvoju tehnologije.

## **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet i cilj ovog specijalističkog diplomskog rada biti će prikupljanje saznanja o specifičnostima razvoja ugostiteljskih usluga, a koristit će se i primjer ugostiteljskog poduzeća iz poslovne prakse. Svrha rada je na konkretnom primjeru, prikazati percepciju marke ugostitelja analizirajući sve specifičnosti, prednosti i nedostatke koje potrošači navode. Za primjer iz ugostiteljske prakse odabrana je poslovna praksa palačinkarnice Milky i njezinih konkurenata. Posebno zanimljiv biti će dati prikaz strategije kako odabrano ugostiteljsko poduzeće upravlja online marketingom, od internetske stranice, društvenih mreža pa sve do mobilnih aplikacija putem kojih se vrše narudžbe i komunicira s kupcima. Očekivani doprinos rada ogleda se u dobivanju korisnih smjernica za menadžere koji se u praksi bave ovim područjem.

## **1.2. Istraživanja i izvori podataka**

Istraživanje provedeno u ovom radu služi kako bi se došlo do smjernica o tome kako se može dodatno razviti ugostiteljska marka i poboljšati cjelokupno poslovanje. U radu je kvalitativnim pristupom ukratko opisano poslovanje svakog ugostiteljskog poduzeća, kao i njihovo aktualno poslovno okruženje. Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristit će se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori uključivat će stručne i znanstvene knjige iz promatranog područja te znanstvene članke dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Jedan od literaturnih izvora je knjiga Tihomira Vraneševića „Upravljanje



markama“, u kojoj se pojašnjava važnost marke i upravljanja markom, njezin identitet i iskorištavanje, mjerenje vrijednosti, fenomen privatnih maraka, te nude primjeri razvoja domaćih marki. Od koristi je i knjiga autora Nicka Wredena naslova „Profitabilno brendiranje“, u kojoj je prikazano kao za ostvarenje profitabilnog brendiranja nema čarobne formule, nego je potrebno ustrajno i sustavno slijediti načela dobre prakse poslovanja. U knjizi je posebna pozornost stavljena na taktike poslovanja koje osiguravaju dugoročni priljev kupaca. Još jedan koristan izvor je i knjiga „Vrednovanje marke“ autora Predovića. Naime, u njoj je obrazložena vrijednost marke u kontekstu nematerijalne vrijednosti poduzeća. Koriste se i knjige naslova „Strateško upravljanje markom“ autora Kerpa, zatim „Osnove marketinga“ i „Upravljanje marketingom“ autora Kotlera, proučavaju čimbenici uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda uz pomoć knjige „Identitet marke proizvoda“ autora Lijovića, razmatraju načini kako izgraditi najbolju marku u knjizi naslova „Branding“ autora Pavleka, i još mnoga druga literatura koja prati tematiku razvoja i upravljanja markom.

Do podataka iz sekundarnih izvora lako je doći, jer je većina njih objavljena na internetu, a u brojnim knjigama i člancima tema razvoja marke obrađena je u velikoj mjeri. Istraživanje je osmišljeno na način da se argumentira potreba za sadržajnim i drugim promjenama u poslovanju ugostitelja kako bi se obogatila ponuda i povećala konkurentnost. Korištenjem sekundarnih izvora, praktični dio rada se povezuje s teorijom upravljanja markama i specifičnostima tog procesa kod ugostiteljske djelatnosti. Kao izvor primarnih podataka provedeno je empirijsko istraživanje na prigodnom uzorku koje će se provesti anketnim upitnikom te da će se rezultati obraditi i prikupiti metodom deskriptivne statistike, upotrebom grafova i korelacijskom analizom. Anketni upitnik sadržavat će grupu demografskih pitanja, grupu pitanja vezanih uz razvojne potencijale i percepciju potrošača, te završnu grupu pitanja. Ispitanici će za davanje svojih odgovora imati mogućnost zaokružiti odgovore na različitim brojčanim skalama, upisati odgovor te zaokružiti slažu li se ili ne s određenom tvrdnjom.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na ukupno pet poglavlja. U uvodu se objašnjava predmet, cilj, metodologija te sadržaj i struktura rada, a zatim slijede teorijska poglavlja o postupku razvoja marke, njenom životnom ciklusu, specifičnostima marke usluga i uslužnih djelatnosti, načinu upravljanja vrijednošću marke i ostalom. Treći dio rada predviđen je za razmatranje unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, razvoj i način upravljanja ugostiteljskom markom na primjeru poduzeća, upravljanje kvalitetom usluge i zadovoljstvom gostiju, te se navode

najvažnije promotivne aktivnosti. U četvrtom dijelu rada nalazi se istraživanje. Empirijski dio rada obuhvaća istraživanje percepcije marke palačinkarnice Milky. Dobiveni rezultati istraživanja u četvrtom poglavlju ukratko se diskutiraju u posebnom odlomku, a uz to se i navode razna ograničenja istraživanja, mogućnosti za njegovo proširenje te preporuke za menadžere. Završna razmatranja i razmišljanja autora o ovoj temi predstavljena su u zaključku. Literatura i prilozi navedeni su na samom kraju rada.

## 2. Razvoj i upravljanje markom

Marka je jedan od ključnih dijelova u procesu upravljanja marketingom. Postoje brojne prednosti koje marka pruža u poslovanju. Pomoću nje mogu se diferencirati proizvodi i usluge, osigurati veći prihodi, stvoriti jaču povezanost s potrošačima i povećati njihovu lojalnost, odaslati signal kvalitete prema kupcima i ostalo. Poduzeća su prepoznala važnost razvijanja marke i uvrstili te aktivnosti u svoje poslovne strategije.<sup>1</sup> Marke predstavljaju puno više od logotipa te izražavaju poslovnu osobnost poduzeća, proizvode, usluge, etička načela i ostale temeljne vrijednosti.<sup>2</sup> Prema definiciji marke, ona označava ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju što u cjelini doprinosi prepoznavanju usluga ili robe nekog poduzeća. Smatra se da su marke najvrednija imovina poduzeća. Marke su tako nešto više od samih proizvoda i usluga te predstavljaju ono što poduzeće radi i ono što jest. Povjerenje, dosljednost i očekivanja predstavljaju glavne elemente koje marka implicira na potrošače. Markom se prenose vrijednosti, misija i vizija poduzeća na ključne dionike poput potrošača i zaposlenika poduzeća.<sup>3</sup> U ovom poglavlju detaljno se razmatra proces razvoja marke i njegova važnost za marketing poduzeća. Najprije se objašnjava tijek procesa i značaj razvoja marke, njezin životni ciklus, specifičnosti marki kod uslužnih poslova i način upravljanja vrijednošću marke.

### 2.1. Razvoj marke

Pojam razvoja marke podrazumijeva proces stvaranja i postizanja razlikovnosti imidža, proizvoda i usluga pojedinog poduzeća od ostalih konkurenata. Razvoja marke uključuje proces usklađivanja marke s postavljenim ciljevima poslovanja, komunikaciju s odabranim tržišnim segmentom i dodatno osnaživanje marke ovisno o potrebi.<sup>4</sup> Prilikom razvijanja marke potrebno je razumjeti tržišno okruženje kako bi se mogao izgraditi odnos s potrošačima. Zadovoljenje njihovih zahtjeva može se ostvariti putem različitih marketinških aktivnosti kojima se prenose ključne komunikacijske poruke. Jaka marka se ne događa

---

<sup>1</sup> Horvat, S. (2009), *Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj*, Tržište, 21(1), str. 83.

<sup>2</sup> Nugroho, M. A, Harjanto, R. (2020), *Impact of brand life cycle to extend product's life cycle*, International Journal of Management (IJM), 11(8), str. 974.

<sup>3</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 315. i 316.

<sup>4</sup> Morse, M., *What is brand development?*, Lucidadvertising.com, dostupno na: <https://www.lucidadvertising.com/blog/what-is-brand-development/>, 25.7.2022.

slučajno te je potrebno poduzeti brojne korake kako bi se marka povezala i približila potrošačima. Od velike koristi prilikom izgradnje marke može biti istraživanje tržišta. Na taj način, vlasnik marke može jasnije razumjeti razliku između vlastitih percepcija i koncepcija u glavama potrošača.<sup>5</sup> Izgradnjom marke gradi se i njezina vrijednost. Razvoj marke može se razmotriti kroz piramidu vrijednosti marke, odnosno, piramidu odjeka marke. Naime, odjek marke označava jakost kupčeve psihološke povezanosti s markom i intenzitet aktivnosti koju ta veza pobuđuje.<sup>6</sup> Na dnu piramide je istaknutost ili uočljivost marke na tržištu, na koju utječe svijest potrošača o njoj, percipirana kvaliteta proizvoda i usluga koje marka obuhvaća te dubina ili značaj marke. Na sredini piramide nalaze se zamišljanje marke, osjećaji prema njoj, prosudba, slika i rezultat koja ona ispoljava. Za potrošačevo zamišljanje marke bitne su asocijacije koje se pobuđuju na spomen marke i cjelokupna slika marke. Na temelju toga, grade se osjećaji prema marki na koje utječe razina upoznatosti i mogućnost prepoznavanja i identifikacije marke. Na prosudbu o marki utječe čitav niz čimbenika poput širine tržišta, identitet marke, cijena ili vrijednost marke, ponašanje potrošača na tržištu i rezultat koji marka ostvaruje. Prema tome, prosudbom potrošači dobivaju odgovor na pitanja kakva je povezanost između njih i marke, što se događa na tržištu s markom, što marka predstavlja za njih i tko je ona, odnosno, koji je njen identitet.<sup>7</sup> Još jedan dio koji čini piramidu je i rezultat, odnosno, izvedba koju marka ostvaruje na tržištu. Rezultat i prepoznatost marke na tržištu predstavlja važan dio bez kojeg se vrijednost marke ne može graditi. Na vrhu piramide nalazi se zvučnost ili odjek marke koja osigurava lojalnost kupaca, pouzdanost i stvara njenu bolju sliku u društvu i na tržištu.

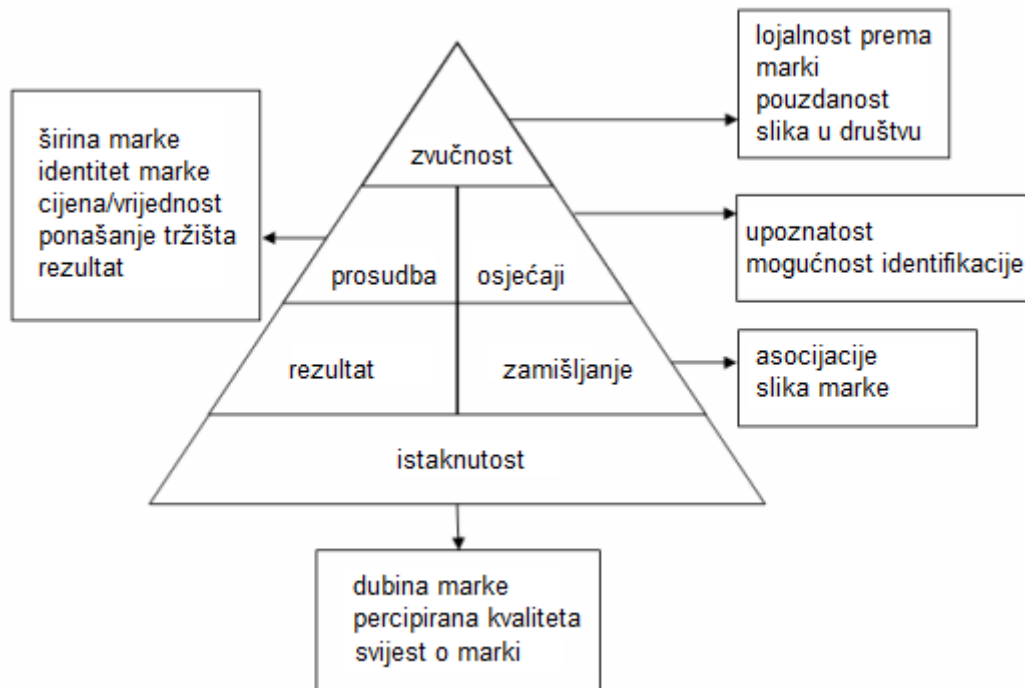
---

<sup>5</sup> Nazari, K., Emami, M. (2013), *Brand Strategy Development*, Elixir Finance Management, stručni članak, str. 13778.

<sup>6</sup> Kotler, P (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 14. izdanje, str. 249.

<sup>7</sup> Kotler, P (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 14. izdanje, str. 249.

Slika 1. Piramida marke i čimbenici vrijednosti marke



Izvor: Nazari, K., Emami, M. (2013), *Brand Strategy Development*, Elixir Finance Management, stručni članak, str. 13777.

Jedna od definicija razvoja marke prema Hinge institutu je sljedeća: „Razvoj marke je proces stvaranja i jačanja marke profesionalnih usluga.“ Dakle, razvoj se gleda kao proces, odnosno, tijekom događaja koji se trebaju odvititi kako bi se ostvario razvoj marke kao cilj procesa. U procesu razvoja marke ona se stvara tijekom vremena i jača kao takva. Prema objašnjenju iz istog izvora, proces razvoja marke može se podijeliti u 10 ključnih dijelova.<sup>8</sup> Strategija razvoja marke tako obuhvaća ranu fazu razvoja marke koja uključuje razmatranje, identifikaciju i istraživanje tržišta. Nakon toga slijedi razvijanje i definiranje marketinške strategije na temelju prikupljenih podataka iz istraživanja. U tom dijelu definiraju se nazivi, logo, ključne komunikacijske poruke, marketinški sadržaj, pozicioniranje i ostalo. Nakon toga slijedi operativna faza kada se izrađuju i priprema marketinški sadržaj, izrađuje web stranica i ostali marketinški alat. U zadnjoj fazi kada je sve prethodno napravljeno, odvija se implementacija i kontrola marketinške strategije.

Tablica 1. Tijek razvoja marke

**Koraci prilikom razvoja marke:**

<sup>8</sup> Hingemarketing.com; dostupno na: [https://hingemarketing.com/blog/story/a\\_10\\_step\\_brand\\_development\\_strategy\\_for\\_your\\_professional\\_services\\_firm](https://hingemarketing.com/blog/story/a_10_step_brand_development_strategy_for_your_professional_services_firm); 27.7.2022.

• Razmatranje cjelokupne poslovne strategije
• Identificiranje ciljnog segmenta kupaca
• Istraživanje ciljnog segmenta kupaca
• Razvijanje pozicije marke
• Razvijanje strategije komunikacije s kupcima
• Definiranje naziva i loga
• Razvoj i priprema marketinškog sadržaja
• Izrada web stranice
• Izrada marketinškog alata
• Implementacija i kontrola

Izvor: Hinge Institut, *A 10 step brand development strategy for your professional services firm*, Hingemarketing.com, [https://hingemarketing.com/blog/story/a\\_10\\_step\\_brand\\_development\\_strategy\\_for\\_your\\_professional\\_services\\_firm](https://hingemarketing.com/blog/story/a_10_step_brand_development_strategy_for_your_professional_services_firm), 27.7.2022.

Razvoj marke opisuje se kao aktivnost koja predstavlja višu instancu od razvoja logotipa i web stranice. Naime, razvoj marke predstavlja kontinuirani proces u kojem se definira, usavršava i testira cjelokupna strategija razvoja marke. Navedeni proces olakšava poduzeću izlazak na tržište i osigurava mu dugoročni uspjeh.<sup>9</sup> Marketinški stručnjaci moraju prihvatiti i razumjeti osnovne ideje stvaranja marke. Otkrivanje uzročnika koji pomažu ili pak mogu nauditi marki, uvelike pomaže u nastojanjima prilikom izgradnje vrijednosti marke. Stoga je vrlo bitno obučiti zaposlenike koji se bave marketingom kako bi izgradili snažni ugled. Motivirani i lojalni zaposlenici više se trude i više im je stalo do marke. Uz pomoć tako nastrojenih zaposlenika moguće je interno stvoriti marku i bolje povezati interni i eksterni marketing. Za osnaživanje internog stvaranja marke potrebno je sljedeće:<sup>10</sup>

- odabrati pravi trenutak ili prijelomni trenutak za privlačenje pažnje
- povezati interni i eksterni marketing
- oživjeti marku kod zaposlenika

Prilikom stvaranja marke, poduzeće ima tri osnovna izbora a to su razvijanje novih elemenata marke za novi proizvod ili uslugu, te primjena nekih od postojećih elemenata, upotreba kombinacije novih i postojećih elemenata. Poduzeće se može odlučiti na proširenje marke,

<sup>9</sup> Triller Agency, *Brand development*, Trillerdigital.com, dostupno na: <https://tillerdigital.com/glossary/brand-development/>, 28.7.2022.

<sup>10</sup> Kotler, P (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 14. izdanje, str. 253.

kombinirati novu marku s postojećom markom i tako stvoriti podmarku te stvoriti razne bočne marke, ulazne i jeftine marke, kao i marke vrhunskog prestiža.<sup>11</sup>

## 2.2. Životni ciklus marke

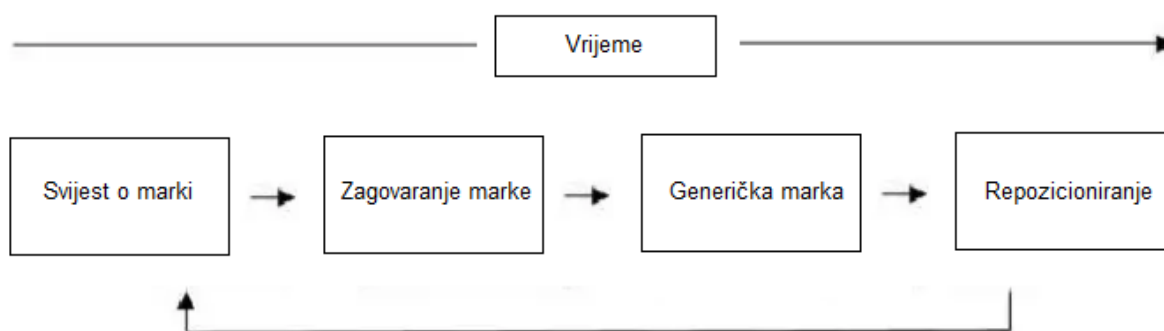
Svaka robna marka ima ograničeni tijek trajanja koji se može opisati kao njen životni ciklus. Potrebno je kontinuirano ulagati napore i sredstva kako bi se marka održala i ostvarivala rast. Na marketinšku strategiju, pa tako i na samu marku, utječu razni unutarnji i vanjski čimbenici. Primjerice vanjsko okruženje koje ima utjecaj u procesu izgradnje i upravljanja markom su razni tehnološki, društveni, gospodarski i politički čimbenici. Isto tako, utjecaj imaju i dobavljači, konkurenti i javnost. Marketinškom strategijom definira se pozicioniranje marke na tržištu, načini nadmetanja s konkurentima, segmentacija tržišta, ciljani tržišni segmenti i ostalo vezano uz potražnju.<sup>12</sup> Kako bi se izgradio adekvatan marketinški pristup potrebno je znati u kojoj fazi se marka trenutno nalazi. Životni ciklus podrazumijeva faze koje se mijenjaju tijekom vremena. Marka najprije ulazi na tržište a da potrošači nisu još ni svjesni da postoji. Kasnije se marka razvija tako da potrošači polako počinju uočavati njene prednosti i tako se penje na ljestvici potrošačeve svijesti. Marka s vremenom dobiva generički naziv i tada je potrebno napraviti ponovnu provjeru kako bi se oživjelo potrošače. Životni ciklus marke ima nekoliko faza koje uključuju svijest o marki, fazu zadržavanja marke, zagovaranje marke, stvaranje generičke marke i repozicioniranje marke. Tijekom vremena, marka se pomiče kroz različite faze svijesti potrošača. Promjena traje ovisno o čimbenicima mikro i makro okruženja. Poneke marke ostaju na istom mjestu dugi niz vremena i uživaju stalnu slavu. Neke druge marke mogu slavu dostići vrlo kratko vrijeme i nakon toga biti slabije vidljivije na tržištu. Generalno rečeno, slavu marki na tržištu osigurava usklađenost između želja i potreba potrošača, dosljednost kvalitete i identičnost naziva kategorije proizvoda. Životni ciklus marke ima nekoliko faza koje slijede jedna drugu, a tijekom tog procesa prikazan je na slici ispod.

---

<sup>11</sup> Kotler, P (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 14. izdanje, str. 260. – 263.

<sup>12</sup> Kotler, P, (2007), *Osnove marketinga*, 4. izdanje, MATE, Zagreb, str. 25.

Slika 2. Životni ciklus marke



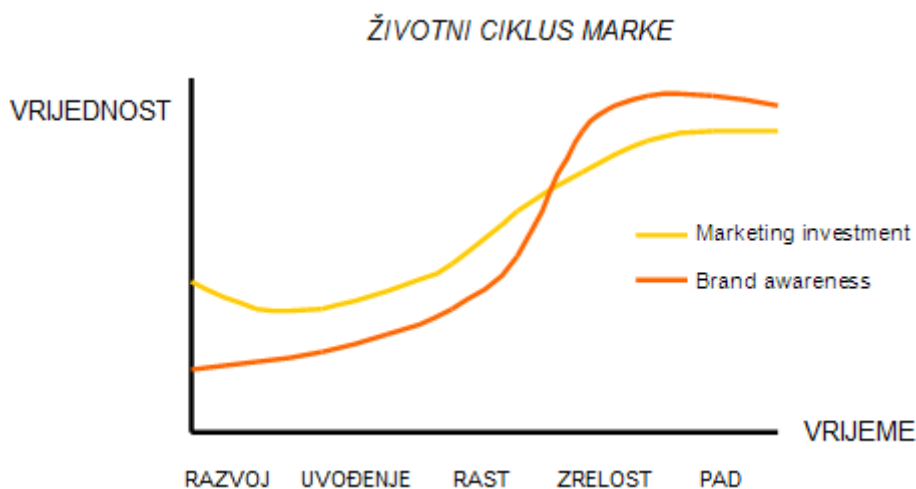
Izvor: Nugroho, M. A, Harjanto, R. (2020), *Impact of brand life cycle to extend product's life cycle*, International Journal of Management (IJM), 11(8), str. 975.

Životni ciklus svake robne marke je različit, no, svaki od njih uključuje fazu razvoja, uvođenja, rasta, zrelosti i pada. Zbog toga, strategiju marke potrebno je prilagoditi različitim fazama životnog ciklusa kako bi sve bilo u skladu s marketinškim ciljevima i tržišnim okruženjem. Razvoj marke uključuje dizajn, izgradnju marke i istraživanja tržišta. U fazi uvođenja proizvod ulazi na tržište i pokreću se kampanje. Tijekom tog razdoblja prezentiraju se funkcije proizvoda, značajke, kvaliteta i mogućnosti upotrebe. U fazi rasta postoji sve više sljedbenika marke te se tržišni udio povećava. Aktivnosti oglašavanja postaju učestalije i sve se više ističu karakteristike i vrijednost proizvoda. Sljedeća faza predstavlja fazu zrelosti i tada već marke postižu značajan tržišni udio. Dosegnut je vrhunac prodaje, a moguće je i da prodaja nakon vrhunca počinje usporavati. Marke tada postaju generičke te je potrebno usvojiti nove marketinške strategije kako bi prodaja nastavila rast. Ako se ne poduzmu konkretni marketinški potezi, slijedi faza pada u kojoj je svijest o marki visoka, a prodaja bilježi pad. U toj fazi pada vrijednost, slabi konkurentnost i pojavljuju se novi proizvodi.<sup>13</sup> Sljedeća slika pruža zanimljiv prikaz navedenih faza životnog ciklusa marke i krivulja koje označavaju marketinška ulaganja i svijest o marki.

<sup>13</sup> Hktdc Blog, *Practical Guide to Brand Promotion in China - How to Promote Your Brand?*, Info.hktdc.com, dostupno na: [https://info.hktdc.com/chinabrand/2\\_1.htm](https://info.hktdc.com/chinabrand/2_1.htm), 30.7.2022.



Slika 3. Životni ciklus marke, svijest o marki i ulaganje u marketing



Izvor: Hktc Blog, *Practical Guide to Brand Promotion in China - How to Promote Your Brand?*, Info.hktc.com, dostupno na: [https://info.hktc.com/chinabrand/2\\_1.htm](https://info.hktc.com/chinabrand/2_1.htm), 30.7.2022.

Kako je prikazano na slici iznad, svijest o marki polagano se povećava tijekom faze uvođenja i rasta, a znatniji pomak događa se na početku faze zrelosti. Sve veći izdaci za marketing doprinose povećanju popularnosti marke i povećanju svijesti marke kod potrošača. Izdaci za marketing se povećavaju tijekom cijelog životnog ciklusa, izuzevši fazu razvoja kada su oni nešto veći na samom početku ciklusa. Svijest o marki svoj vrhunac doseže u fazi zrelosti, a nakon toga počinje blago padati. Prema tome, može se reći kako ulaganje u marketing tijekom cijelog životnog ciklusa marke daje pozitivan doprinos razvoju svijesti o marki kod potrošača.

### 2.3. Specifičnosti marke usluga

Marka kao nematerijalno dobro privlači pažnju potrošača i tako stvara financijske prihode za poduzeće koje posjeduje marku. Isto tako, marka daje svojevrsnu prednost na tržištu, za poduzeće osigurava određenu vrijednost u koju ono ulaže, a za potrošača je simbol koji se opisuje impresijama, asocijacijama, metaforama, i ostalom dodanom vrijednošću. Kao i za sva druga poduzeća, marka ima veliki značaj za ona uslužna. Markom usluga potrošača se informira o ujednačenosti kvalitete usluge. Najznačajnija specifičnost marketinga usluga je direktno prisustvo kupaca na mjestu pružanja usluga, pa se iz tog razloga marka lakše doživljava i stvaraju se impresije o njoj. Usluge su same po sebi neopipljive, što znači da će kupac upravo na mjestu usluge stvoriti predodžbu o marki i izgraditi odnos s markom. Kod usluga se može stvoriti „zajedničko iskustvo“ koje može biti pozitivno ili negativno. Kada se prilikom odvijanja usluge nalazi više korisnika usluga, proces kreiranja iskustva i mogućnost

kontrola usluga ponekad može biti otežan. Slično je i kada aktualna usluga nadilazi maksimalne raspoložive kapacitete, pa potrošači zbog nezadovoljstva uzrokovanim čekanjem odlaze konkurenciji. Kreiranje marke usluge u današnjem ubrzanom poslovnom svijetu, vrlo je izazovno. Marka se tako mora prilagoditi stilu, kultu i filozofiji življenja. Može se reći da je marka poput kulta kojeg je potrebno izgraditi, pritom pazeći na društvene, kulturne i socijalne okolnosti. Kult živi toliko dugo dok sljedbenici u njega vjeruju. Kao ključna razlika marke proizvoda i marke usluga ističu se ne samo karakteristike usluga i proizvoda kao zasebnih elemenata, nego i uloga zaposlenika i stvoreno iskustvo potrošača. Zaposlenici čine direktnu vezu s potrošačima/korisnicima usluga. Kroz interakciju s kupcima, zaposlenici prezentiraju poduzeće i transferiraju informacije. Na taj način, stvara se imidž marke i teži pozitivnom odnosu markom. Isto tako, bitno je da sami zaposlenici vjeruju u marku, njene vrijednosti i viziju. Tek tada se ostvaruje učinkovito komuniciranje te se može izgraditi identitet marke. Na temelju ostvarenog kontakta, potrošači stvaraju pozitivne ili negativne dojmove. Zadovoljstvo potrošača i zadovoljstvo kupaca, kod marke usluga nedvojbeno su povezani.<sup>14</sup>

Potrošač prepoznaje marku i njen identitet koji je rezultat percepcije poduzeća. Značenje marke usluge u svijesti potrošača odraz je stečenih potrošačevih impresija. Prilikom obavljanja usluge, svaki zaposlenik promiče marku i na taj način kroz komunikaciju utječe na iskustvo potrošača. Drugim riječima, korištenje usluge od strane potrošača utječe na stvaranje dojma o marki. Isto tako, poznatost marke i značenje utječu na stvaranje identiteta marke. Generalno rečeno, svaki kontakt s potrošačem, iskustveno potrošnje povezane s uslugom i komunikacija, stvara iskustvo kod potrošača. Prema tome, od velike je važnosti pozitivan stav zaposlenika, atmosfera poduzeća, ugodnost ambijenta i osobni kontakt. Menadžeri koji upravljaju vrijednošću marke trebali bi se tako fokusirati na to da dublje i značajnije shvate vrijednost koju potrošači vide u ponudi njihovih usluga. Potrošači najprije dolaze u kontakt s uslugom, formiraju početno mišljenje što dalje stvara iskustvo i povjerenje. Ukoliko se dogodi negativno iskustvo tada se formira nepovjerenje te se pojavljuju teškoće prilikom izgradnje marke. Poznat je i paradoks koji se pojavljuje u procesu gradnje usluge, a to je da potrošači veću pažnju daju procesu pružanja usluge, a ne samoj usluzi. Doživljaj kvalitete marke usluge tako se temelju na dva elementa a to su zadovoljstvo i zajedništvo. Usluga mora biti

---

<sup>14</sup> Dunković, B., Jukić, D. (2021), *Analiza identiteta marke usluga*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, znanstveni članak, str. 117. i 118.

jedinstvena tako da se diferencira od ostalih, a vrlo bitna je i izgradnja emocionalnih veza s potrošačima. Kroz snažnu emotivnu vezu marke i potrošača gradi se povezanost i bliskost.<sup>15</sup>

### 2.3.1. Specifičnosti ugostiteljske djelatnosti

Ugostiteljska djelatnost je kao uslužna kultura usredotočena na usluživanje i zadovoljavanje klijenata. Uslužna kultura nastaje na najvišoj instanci uprave i reflektira se na niže razine. Očituje se kroz komunikaciju, politike i inicijative dionika poduzeća. Poduzeća koja se bave uslugama, moraju uzeti u obzir četiri njihove odlike a to su: neopipljivost, nerazdvojjivost, varijabilnost i prolaznost. Neopipljivost usluga podrazumijeva to da se one ne mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ni pomirisati tijekom kupnje. Primjerice, djelatnici marketinga restorana ne mogu sa sobom odnijeti restoran kada prezentiraju usluge svog ugostiteljskog objekta. Specifičnost usluga je i ta da su one nerazdvojive. Usluga se sama po sebi ne može odvojiti od svojih pružatelja. Isto tako, usluga je prolazna zbog toga što se ne može pohraniti za kasniju upotrebu ili prodaju. Još jedna od odlika usluga je i varijabilnost što znači da kvaliteta usluga ovisi o onome tko ih pruža, gdje ih pruža i na koji način.<sup>16</sup>

Ugostiteljstvo se definira kao gospodarska djelatnost koja se bavi pripremom i prodajom prehrambenih proizvoda, te dodatnim uslugama kao što su smještaj, zabava i rekreacija u specijaliziranim objektima. Kako je jačala trgovina, tako je i jačalo ugostiteljstvo. Zbog sve većeg tranzita ljudi potrebno je bilo udovoljiti zahtjevima za smještajem, okrepom i odmorom. Počeci ugostiteljstva pojavili su se još u Egiptu gdje je postojala potreba za kratkotrajnim smještajem ljudi i deva radi odmora. Slične usluge pružale su se i u antičkoj Grčkoj i Rimu. Veći razvoj ugostiteljstva dogodio se nakon križarskih ratova i pogotovo nakon velikih prekomorskih otkrića. Otvarale su se prve kavane, okupljališta intelektualaca i umjetnika. U doba Luja XIV. izgrađeni su prvi hoteli, tj. raskošni dvorci namijenjeni boravku francuskih plemića. Isto tako, u Francuskoj su nastali prvi restorani gdje su bila ponuđena raznovrsna jela s fiksnim cijenama. Ugostiteljski objekti bili su namijenjeni za smještaj i prehranu putnika te su postali standardni dio turističke ponude. Razvojem prometne

---

<sup>15</sup> Dunković, B., Jukić, D. (2021), *Analiza identiteta marke usluga*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, znanstveni članak, str. 119. i 120.

<sup>16</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 42.

infrastrukture i još većeg tranzita ljudi, ugostiteljska djelatnost dodatno je dobila na važnosti. Ugostiteljstvo se tako može podijeliti na svoje osnovne dvije specifične djelatnosti:<sup>17</sup>

- pružanje usluge smještaja
- pružanje usluga u pripremi i serviranju hrane i pića u specijaliziranim objektima

Usluga smještaja pruža se uglavnom u hotelima, motelima, pansionima, planinarskim domovima, odmaralištima, apartmanima, kampovima, bungalovima, vilama i ostalim smještajnim jedinicama koje se iznajmljuju gostima. Pružanje usluga u pripremi i serviranju hrane odvija se u restoranima, barovima, gostionicama, zdravljacima, slastičarnicama, bistroima, kavanama, pivnicama, objektima brze prehrane, konobama, zalogajnicama, pečenjarnicama, kantinama i ostalim objektima gdje gosti mogu konzumirati hranu i piće ili gdje mogu preuzeti prehrambeni proizvod za konzumiranje na nekom drugom mjestu. Treba spomenuti i to da je ugostiteljstvo danas važna karika turističke ponude i turizma u cjelini.<sup>18</sup>

### **2.3.2. Kvaliteta usluge i postizanje zadovoljstva gostiju**

Poduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima drugačije razvijaju svoju marku jer su svojstva usluga različita od proizvoda. Unatoč specifičnim odlikama usluga, poduzeća tako čine posebne aktivnosti kako bi povećale učinkovitost svog poslovanja. Uslužna poduzeća tako koriste marketing kako bi se snažno pozicionirale na ciljnim tržištima. Na primjer, jedno hotelsko poduzeće u SAD-u pod imenom Ritz-Charlton pozicionira se kao hotel koji nudi upečatljivo iskustvo te se komunicira poruka u smislu oživljavanja osjetila, usađivanja osjećaja zadovoljstva te ispunjenja želja i potreba gostiju. Usluge se razlikuju od opipljivih proizvoda i kao takve zahtijevaju marketinške aktivnosti u smjeru razvijanja bolje interakcije s klijentima i većeg uključivanja zaposlenika u rad s klijentima. Vještine osoblja uvelike mogu pomoći pri izgradnji odnosa. Uslužno poduzeće prilikom izgradnje svoje marke mora se fokusirati na zdravi rast i dobit od usluge, zadovoljstvo i poticanje odanosti klijenata, povećanje vrijednosti usluge, zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika i kvalitetu unutarnje usluge. Uspješna uslužna poduzeća koja razumiju lanac usluge i dobiti mogu postići istodobno zadovoljstvo zaposlenika i klijenata. U procesu maksimiziranja kvalitete usluga, marketing usluga prepoznaje tri ključne skupine koje imaju značajnu ulogu u njemu. Te tri skupine su klijenti, zaposlenici i dioničari. Neki autori smatraju da bi prvo trebalo zadovoljiti

---

<sup>17</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža, *Ugostiteljstvo*, Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009>, 6.8.2022.

<sup>18</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža, *Ugostiteljstvo*, Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009>, 6.8.2022.

želje i potrebe klijenata, no, drugi tvrde da bi prvo trebalo krenuti od zaposlenika. Naime, zadovoljni zaposlenici projiciraju svoje zadovoljstvo kroz odnos s klijentima i tako klijenti postaju zadovoljniji pruženom uslugom. Na taj način, ostvaruje se ponovljena kupnja što u konačnici donosi dobrobit dioničarima.<sup>19</sup>

Slika 4. Tri vrste marketinga kod uslužnih poduzeća



Izvor: Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 46.

Na slici iznad jasno se vide međuodnosi koji se trebaju ostvariti kako bi marketing usluga bio učinkovit i kako bi se kvaliteta usluge povećala. Uprava poduzeća kroz aktivnosti unutarnjeg marketinga obučava i motivira svoje zaposlenike za kontakt s klijentima. S druge strane, vanjskim marketingom, marketinški odjel prenosi komunikacijske poruke direktno klijentima. Dodatan doprinos ostvaruje se interaktivnim marketingom kroz koji obučeni zaposlenici komuniciraju s klijentima i na taj način svojim vještinama utječu na zadovoljstvo klijenata. U procesu postizanja kvalitetne usluge pojavljuje se nekoliko ključnih pojmova a to su: usredotočenost na klijenta, vrijednost isporučena klijentu, očekivana razina usluge, oslobođenost od nedostatka (sukladnost sa zahtjevima), funkcionalna kvaliteta, karakteristike usluge, upravljanje prihodom, društvena (etička) kvaliteta, i tehnička kvaliteta.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 46.

<sup>20</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 425.

## 2.4. Upravljanje vrijednošću marke

Kreiranje jake marke velik je izazov menadžmentu marketinga. Kupcima se mora konstantno prenositi pozicioniranje marke i upravljati iskustvom marke. Ulaganje u odnos s kupcima mora biti barem jednako ulaganju u ostale vrste oglašavanja. Upravljanje markama kao imovinom ne može biti kratkoročno, već se zahtijeva dugoročnija strategija.<sup>21</sup> Marka mora biti osebujna, primjerena, pamtljiva i fleksibilna. Glavni elementi koji stvaraju vrijednost marke usluga su imena, znakovi, simboli, likovi i razni slogani. Ako marka poprimi sva pozitivna obilježja, vjerojatno će postati popularna kod korisnika te će se usluga lakše diferencirati od konkurencije, a marku će biti lakše identificirati. Prilikom kreiranja marke usluga potrebno se fokusirati na nekoliko ključnih smjernica. Menadžment koji upravlja markom usluga tako mora obratiti pažnju na sljedeće:<sup>22</sup>

- stupanj aktivnosti poduzeća u prezentiranju marke svojim korisnicima
- kotiranje imena poduzeća kod korisnika
- stupanj korištenja ostalih elemenata marke (osim imena same marke)
- korištenje adekvatnih medija za prezentaciju marke
- učinke ponude i usluge na značenje marke
- povezanost s rezultatima istraživanja tržišta
- doprinos zaposlenika kod izgradnje marke

Upravljanje vrijednošću marke igra veliku ulogu u borbi s konkurencijom. Naime, isporukom veće kvalitete usluge od usluga konkurenata, poduzeće diferencira svoju uslugu i na taj način postaje konkurentnije. Nadalje, konkurentska prednost osigurava veću prodaju i dobit. Poanta i cilj izgradnje vrijednosti marke usluge je nadmašiti očekivanja kupaca u pogledu kvalitete usluge. Postoji poznata izjava direktora American Expressa „Obećajte samo ono što možete izvršiti te napravite više nego što ste obećali!“ Očekivanja se temelje na raznim iskustvima, glasinama i načinima oglašavanja koje poduzeće primjenjuje. Ako ostvarena usluga bude iznad očekivanja, potrošači će se ponovo vratiti i koristiti uslugu. Na taj način, klijenti se zadržavaju i to predstavlja najbolju mjeru kvalitete. Prema tome, pravi je izazov za poduzeće biti dosljedno u isporuci vrijednosti. Kao što je u proizvodnji cilj što više smanjiti greške u proizvodima, tako je kod usluga cilj što više smanjiti broj izgubljenih klijenata. Prilikom upravljanja vrijednošću marke bitno je procijeniti očekivanja klijenata i kvalitetu svojih

---

<sup>21</sup> Kotler, P. (2007), *Osnove marketinga*, 4. izdanje, MATE, Zagreb, str. 25.

<sup>22</sup> Jozić I., *Kreiranje marke u uslužnoj djelatnosti*, Profitiraj.hr, dostupno na: <https://profitiraj.hr/kreiranje-marke-u-usluznoj-djelatnosti/>, 4.8.2022.

usluga. Postizanje vrhunske kvalitete usluge sa sobom povlači i veće troškove, stoga je vrlo važno imati što veći broj zadržanih klijenata kako bi se ulaganje u uslugu isplatilo. Isto tako, problemi pri obavljanju usluge će se uvijek pojavljivati, ali iz njih je potrebno izvući pouku.<sup>23</sup> Stvoriti uspješnu marku velik je izazov. U sljedećoj tablici prikazane su neke ključne perspektive o tome kako trajno voditi marku i stvoriti vrijednost za kupca.

Tablica 2. Perspektive prilikom upravljanja i stvaranja vrijednosti marke

Perspektiva	Opis
Briga o značaju i odjeku	Uspostaviti značaj marke i njezin odjek prema potrošačima.
Prepoznatljivost	Osigurati jasno prepoznavanje marke kao preduvjet za daljnji razvoj.
Poznavanje vlastitih mogućnosti	Spoznati granice upravljanja markom.
Odnosi s potrošačima	Uspostavljanje trajnih odnosa s potrošačima temeljenim na emocijama i povjerenju.
Fokusiranost na detalje	Sve u vezi marke mora biti važno.
Stabilna pozadina marke	Markama je potrebna dobra pozadina, tj. neproblematičan izvor iz kojeg je ona nastala i stvarala se.
Fokusiranost na kvalitetu	Davanje prednosti kvaliteti a ne samo kvantiteti i dobiti.
Razlikovnost marke	Marka se mora razlikovati barem po tri ključna čimbenika a to su: značaj, jednostavnost i ljudskost.

Izvor: Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 267.

Osnovno je da tržišnu vrijednost marke treba definirati temeljem stvorenih specifičnih marketinških učinaka koje sa sobom povlači marka. Točnije, razlika između rezultata koji polučuje marka i rezultata koji nastaje bez identificiranja s markom mora biti vodilja prema definiranju tržišne vrijednosti. Pritom treba spomenuti tri glavna čimbenika o kojima ovisi izgradnja tržišne vrijednosti. Najprije je bitan početni izbor elemenata i identiteta koji čine marku. Isto tako, bitan je i način na koji se marka integrira u marketinški program. Prilikom

<sup>23</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 50. i 51.

upravljanja vrijednošću marke od značaja su i asocijacije na neki drugi entitet, koje se direktno pobuđuju kod potrošača.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, str. 268.



### 3. Razvoj marke i marketinške aktivnosti odabranog ugostiteljskog poduzeća

#### 3.1. Kratki opis poduzeća

Ugostiteljsko poduzeće Milky nastalo je kao koncept restorana, odnosno, palačinkarnice te se kao takav pozicionirao u segmentu ugostiteljstva "restaurant & cafe". Marka „Milky“ nastala je 2014. godine u Zagrebu kada je u svibnju te godine otvorena prva palačinkarnica u kvartu Dubrava, koja radi i danas. Nakon toga, u Zagrebu su se otvorile još dvije poslovnice restorana. Poduzeće je registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću pod imenom „Mileni Milko“. Sjedište se nalazi na adresi Janka Polića - Kamova 2 u Zagrebu.<sup>25</sup> Cilj poslovanja poduzeća je stvaranje lanca restorana s delicijama baziranim na palačinkama. Uz to, usluga se pruža u okviru vrhunske ponude i atmosfere. Koncept restorana bazira se na franšiznom modelu. Širenje restorana započelo je 2016. godine i to na regionalnoj razini. Prva franšiza ugovorena je u Sarajevu. U narednim godinama Milky se proširio u gotovo 10 europskih zemalja s 30 restorana. Prema tome, Milky je na najboljem putu da postane poznati lanac palačinkarnica u svijetu, s obzirom na dinamiku širenja i dosadašnju tržišnu poziciju. Dokaz tome je činjenica da je Milky tržišni lider i najveća regionalna marka za palačinke. Poduzeće i njegova praksa privlačna je mnogim potencijalnim partnerima, primateljima franšize i dobavljačima. Franšizno poslovanje pokazalo se primamljivo za mnoga poduzeća u regiji i Europi. U tablici ispod mogu se vidjeti lokacije u inozemstvu gdje Milky posluje putem svoje franšize. Otvoreno je čak pet poslovnica u susjednoj Srbiji i četiri poslovnice u Bosni i Hercegovini. Jedna poslovnica otvorena je u Crnoj Gori, točnije u Podgorici, a jedna u Nizozemskoj, smještena u Amsterdamu.

Tablica 3. Aktualna tržišta na kojima posluje poduzeće Milky (putem franšize)

Zemlje u kojima je Milky prisutan	Gradovi/ Poslovnice
Hrvatska	Zagreb/Dubrava, Zagreb/Z-centar, Zagreb/Središće, Split/Firule
Bosna i Hercegovina (putem franšize)	Sarajevo/Šenoina, Sarajevo/SCC, Banja Luka, Mostar
Crna Gora (putem franšize)	Podgorica

<sup>25</sup> Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/AboutUs>, 11.9.2022.

Nizozemska (putem franšize)	Center
Srbija (putem franšize)	Beograd/Novi Beograd, Beograd/Vračar, Beograd/Dorćol, Zlatibor, Čačak, Niš, Vrnjačka Banja, Novi Sad

Izvor: Milkyglobal.com, dostupno na, <https://milkyglobal.com/AboutUs>; 11.9.2022.

Ubrzo nakon što su otvoreni restorani u Zagrebu, pokrenuta je implementacija franšize te je restoran Milky stigao i na tržišta drugih gradova i zemalja. Franšizno poslovanje s partnerima odvija se kroz uspješnu suradnju na način da ih se usmjerava i pomaže utoliko da ne čine iste greške kao i poduzeće Milky u svom nastajanju.<sup>26</sup> Poduzeće je registrirano za brojne djelatnosti koje su usko vezane uz ugostiteljski posao. Na primjer, registrirano je za pripremanje i pružanje usluga prehrane, proizvodnju hrane i prerađevina, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu ili bez usluživanja, prijevoz, turističke usluge, organizacije događanja, promidžbu i ostalo. Vlasnik i jedini osnivač palačinkarnice Milky je Ivan Milković. On je 2014. godine osnovao prvu palačinkarnicu Milky i tako pokrenuo cijeli posao.<sup>27</sup>

Slika 5. Vlasnik i osnivač palačinkarnice Milky – Ivan Milković



Izvor: Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/lanac-palacinkarnica-milky-brzo-se-prosirio-od-dubrave-do-tirane-kragujevca-i-skoplja-a-u-planu-su-istanbul-i-bec-361664>, 6.5.2022.

Treba spomenuti i to da lanac Milky danas zapošljava oko 200 ljudi što je veliki doprinos na području zapošljavanja i pružanja posla za sve one koji žele raditi. Palačinkarnica nema vlastitu dostavu nego surađuje s raznim dostavljačkim poduzećima poput Glova i Wolta. Na taj način nudi potrošačima hranu za van i mogućnost konzumiranja u restoranu. Poduzeće razvija svoje vrste namaza od čokolade, što je još jedna pozitivna značajka njegovog poslovanja.

<sup>26</sup> Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/AboutUs>, 11.9.2022.

<sup>27</sup> Sudreg.pravosuđe.hr, dostupno na: [https://sudreg.pravosuđe.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080893656](https://sudreg.pravosuđe.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080893656), 16.9.2022.

### **3.2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća**

Glavna odlika restorana Milky je raznovrsnost ponude. Ako se razmotri njihov meni s ponudom jela onda se može vidjeti kako postoje brojni ponuđeni sastojci od kojih se može složiti palačinka po izboru. Što se tiče samih palačinki, one se rade u raznim vrstama poput bezglutenskih, čokoladnih, proteinskih, običnih i slično. Budući da se poslovanje brzo širi te je palačinkarnica postala prisutna na brojnim tržištima, može se reći kako Milky postaje jedan od najvećih lanaca palačinkarnica u svijetu. Palačinkarnicu krase privlačno uređenje prostora restorana. Kreativnim idejama i pažljivo odabranom kombinacijom boja i dekora prostor je uređen kao ambijent u kojem se jedu palačinke. Na zidovima su oblijepljene tapete i slike namaza i hrane, a cijeli prostor dodatno je osvijetljen ukrasnim lampicama. Gost tako može doći u restoran i osjećati se ugodno. Hrana se naručuje na blagajni prema dostupnim kartama menija. Uz jednostavnost naručivanja i odabira sastojaka za punjenje palačinke, treba spomenuti i brzinu usluge. U restoranu se palačinka čeka oko 10 minuta, a brza je i dostava koja se odvija pomoću raznih dostavnih službi. Snaga Milkya je i prepoznatljiv logo koji svojom jednostavnošću i crno bijelom kombinacijom boja privlači pažnju potrošača. Isto tako, snaga je i praksa franšiznog poslovanja koje pruža potencijal većeg širenja u budućnosti. Što se tiče konkurencije, Milky nema puno konkurenata na domaćem tržištu što mu stvara jaču tržišnu poziciju. Ostala konkurencija je manje razvijena premda i ona ima svoje snage po pitanju uređenja prostora i kvalitete usluge. Milky također razvija i vlastite namaze koji se u budućnosti mogu prodavati kao zaseban proizvod. Vlastiti namazi dodatno mogu sniziti troškove izrade palačinki. Usluga koja se pruža u restoranu je sama po sebi specifična zbog procesa narudžbe hrane, procesa usluživanja i procesa dostave. Na taj način, usluga je posebna i ističe Milky pred konkurencijom.

Postoje i određene slabosti koje se mogu uočiti kod same usluge. Budući da restoran nema klasičnog konobara koji brine o čistoći svakog stola i direktno uslužuje gosta, katkada nastaje problem čistoće. Zaposleni blagajnik prima narudžbe na pultu i okupiran je drugim stvarima vezanim za poslovanje zbog čega se gosti ponekad u recenzijama žale na čistoću stolova. Što se tiče odvijanja poslovanja postoje određene administrativne prepreke i zahtjevi inspekcije koji katkada mogu kočiti odvijanje poslovanja. Velika slabost je i porast cijena, odnosno porast troškova prostora u kojem se poslovanje odvija. Porast utječe na smanjenje zarade što se negativno odražava na poslovanje. Također, treba spomenuti i porast cijena inputa koji prisiljavaju upravu na povišenje cijena gotovog proizvoda u restoranu. Postoji i veliki izazov pronaći adekvatnog radnika, kojih je malo na tržištu. Slabost je i ta što postoji veliko porezno

opterećenje države, što se u konačnici opet odražava na zaradama. Uz to, postoji nedovoljno dobra investicijska i poslovna klima na domaćem tržištu, dok na stranom tržištu ta slabost nije prisutna. Treba spomenuti i dodatna opterećena za poslovanje ugostitelja uslijed pandemije COVID-19. Naime, pojavom pandemije vlasti su odgovorile određenim mjerama koje su kočile poslovanje ugostitelja. Milky je ovu slabost djelomično neutralizirao kroz dostavu.

Tablica 4. SWOT analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća Milky

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- raznovrsnost ponude</li> <li>- jedan od najvećih lanaca palačinkarnica u svijetu</li> <li>- privlačno uređenje restorana</li> <li>- jednostavno naručivanje</li> <li>- brzina usluživanja i dostave</li> <li>- prepoznatljiva marka</li> <li>- razvijeno franšizno poslovanje</li> <li>- slaba konkurencija i jaka tržišna pozicija</li> <li>- vlastiti namazi</li> <li>- inovativne usluge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- čistoća restorana</li> <li>- administrativne prepreke</li> <li>- porast troškova režija za poslovni prostor</li> <li>- porast cijena inputa</li> <li>- nedostatak radnika</li> <li>- porezno opterećenje</li> <li>- nedovoljno dobra investicijska i poslovna klima</li> <li>- pritisak na ugostitelje uslijed pandemije COVID-19</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ulazak u zonu Schengena</li> <li>- uvođenje eura</li> <li>- jačanje turizma</li> <li>- povećanje trenda on-line naručivanja hrane</li> <li>- veći pristup europskim izvorima financiranja</li> <li>- sve veća orijentacija prema kreativnosti i inovativnosti</li> <li>- rastuća atraktivnost Hrvatske</li> <li>- olakšano poslovanje unutar granica Europske unije</li> <li>- uvoz strane radne snage</li> <li>- pronalazak novih kombinacija okusa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porast cijene financiranja uslijed povećanja kamatnih stopa</li> <li>- porast cijena inputa</li> <li>- inflacija i pad standarda građana</li> <li>- kriza</li> <li>- nastavak pandemije i nove mjere</li> <li>- prepreke u suradnji s državnim institucijama pri povlačenju novca iz EU fondova</li> <li>- nestabilnost opskrbnog lanca</li> <li>- problemi s inspekcijom i nadzornim organima</li> <li>- krađa ideja od strane konkurencije</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

Prilike za lanac palačinkarnice Milky uglavnom su vezane uz financije, nova tržišta, interno poslovanje i radnu snagu. Hrvatska ubrzo ulazi u zonu Schengena što će uvelike olakšati mobilnost ljudi i kapitala. Isto tako, uvodi se valuta euro što će smanjiti transakcijske troškove i olakšati plaćanja prema stranim tržištima. Prema tome, javlja se prilika za otvaranje novih podružnica na europskom tržištu. U gospodarskom okviru treba još spomenuti i jačanje

sektora turizma što doprinosi i većoj posjećenosti restorana. Isto tako, u pandemiji se pojavio rastući trend on-line naručivanja hrane što otvara mogućnost Milkyju da još više razvije segment dostave. U financijskom polju, treba još izdvojiti mogućnost financiranja putem EU fondova koji nude novčana sredstva za nove projekte i ideje. U današnjem poslovnom svijetu, sve veći naglasak se stavlja na kreativnost i inovativnost, a u tom pogledu Milky nimalo ne zaostaje. Potporu poslovanju može pružiti i sve veći razvoj domaćeg gospodarstva i njegova prepoznatljivost u svijetu. Po pitanju nedostatka radnika postoji prilika da se radnici privuku iz siromašnijih zemalja, uz sve potrebne dozvole. Prilika se može pronaći i u dodatnom razvoju postojećih proizvoda i usluga. Naime, ako se ponude neke nove kombinacije okusa, potrošači će još više cijeniti marku i njezine usluge.



Od glavnih prijetnji mogu se izdvojiti one financijske i ekonomske prirode. Moguće je da će porasti cijena financiranja uslijed povećanja kamatnih stopa što će dovesti do povećanja troška zaduživanja i financiranja novih investicija. Isto tako, na povećanje troška značajno može utjecati i porast cijena inputa. Dodatan pritisak na potrošače može stvoriti inflacija i pad standarda, a onda i kriza koja utječe na pad potrošnje. Udarac poslovanju mogle bi izazvati i eventualne nove mjere kao odgovor na pandemiju. Budući da je vrijeme u poslovanju jako bitno, sporost državnih institucija pri povlačenju novca iz EU fondova svakako je prepreka. Uslijed krize mogle bi se dogoditi nestabilnosti u opskrbnom lancu što se reflektira manjkom dostupnih inputa za izradu proizvoda. Dodatnu prijetnju mogu stvoriti nadzorni organi ukoliko uoče neki nedostatka u procesu usluživanja hranom. Postoji i prijetnja od konkurencije, točnije, rizik krađe ideja od konkurentskih palačinkarnica.

### **3.3. Razvoj i upravljanje ugostiteljskom markom**

Marka palačinkarnice Milky može se razmotriti prema osam perspektiva prilikom upravljanja i stvaranja vrijednosti marke. Uprava vodi brigu o značaju i odjeku marke kroz osiguranje visoke uočljivosti marke na tržištu. Prepoznatljivom uslugom, procesom naručivanja, uređenjem lokala i jedinstvenim dizajnom loga, palačinkarnica je uočljiva potrošačima i kao takva stvara mogućnost za privlačenje potrošača. Kao rezultat tih napora stvara se slika ugodnog ambijenta i vrhunske usluge. Potrošači u svojoj svijesti imaju sliku ukusnih palačinki i mogućnost odabira brojnih kombinacija sastojaka za punjenje. Prema tome, veće zadovoljstvo potrošača uslugom i proizvodom dovodi do većeg odjeka marke. Prepoznatljivost marke najviše obilježava njen logo koji sadrži ime „milky“ na crno bijeloj

kombinaciji pozadine. Tim logom i tonovima boja obilježena je marketinška komunikacija palačinkarnice te se posebno ističe aspekt delikcija. Uprava palačinkarnice dobro poznaje svoje mogućnosti te pomno planira daljnja širenja, kao i način širenja putem franšiza. Odnosi s potrošačima odvija ju se brojnim popularnim kanalima, posebno na društvenim mrežama. Palačinkarnica ima i svoju centralnu internetsku stranicu na engleskom i hrvatskom jeziku. Kroz komunikaciju dijele se brojni zabavni sadržaji poput nagradnih igra ili poziva na izazove jedenja velikih količina palačinki. Potrošači svoja žaljenja i pohvale mogu iskazati u knjizi dojmova ili putem recenzija.

Tablica 5. Upravljanje ugostiteljskom markom

<p>Briga o značaju i odjeku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka uočljivost marke zbog prepoznatljive usluge, uređenja lokala i dizajna loga palačinkarnice</li> <li>• Kod potrošača se stvara slika ugodnog ambijenta i vrhunske usluge</li> <li>• Slika ukusnih palačinki napravljenih od raznih vrsta sastojaka i zadovoljni gosti</li> </ul> 
<p>Prepoznatljivost</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznatljiv logo</li> <li>• Marketinški materijali u prepoznatljivim crno bijeli tonovima</li> <li>• Naglasak marketinške komunikacije na delikcijama – palačinkama</li> <li>• Prepoznatljivo uređenje restorana</li> <li>• Jedinstven način naručivanja (usluživanja gostiju)</li> <li>• Ugođaj u restoranu</li> </ul>
<p>Poznavanje vlastitih mogućnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postepeno širenje marke putem franšiza</li> <li>• Planirano daljnje širenje na regionalno i europsko tržište</li> </ul>
<p>Odnosi s potrošačima</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacija putem mail-a</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastita internetska stranica</li> <li>• Knjiga pohvale i žalbi u restoranima</li> <li>• Komunikacija putem Facebook stranice</li> <li>• Komunikacija putem ostalih društvenih mreža (Instagram)</li> <li>• Razne nagradne igre</li> <li>• Izazovi jedenja hrane</li> </ul>
Fokusiranost na detalje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomno izrađeni cjenovnici jela</li> <li>• Pažljivo i kreativno serviranje jela</li> <li>• Kreativni dizajn tanjura u kojima se poslužuju palačinke</li> <li>• Briga o brzini dostave</li> </ul>
Stabilna pozadina marke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka je zaštićena autorskim pravima</li> <li>• Pozitivan ugled marke u javnosti</li> </ul>
Fokusiranost na kvalitetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vođenje brige o sastojcima (eko namazi, namazi vlastite radinosti, sastojci za posebne zdravstvene skupine ljudi)</li> <li>• Posebne kutije za dostavu</li> <li>• Osluškiivanje zahtjeva potrošača i tržišnih trendova</li> <li>• U restoranima posebno jedna osoba radi palačinke a druga uslužuje goste</li> <li>• Korištenje sastojaka za izradu palačinki od domaćih proizvođača (jaja, brašno)</li> </ul>
Razlikovnost marke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lako razlikovanje od drugih marki zbog loga koji sadrži naziv „milky“</li> <li>• Marka se na globalnom tržištu ističe kao „svijet delicija“</li> <li>• Specifičan način naručivanja i odabira kombinacije za punjenje palačinke</li> <li>• Razlikovnost od konkurencije prema uređenju prostora lokala</li> </ul>

Izvor: Izradio autor

Prilikom upravljanja markom postoji veliko fokusiranost na detalje. Pomno su izrađeni cjenovnici jela na kojima su ponuđeni svi sastojci za slane i slatke palačinke i njihovo kombiniranje. Uz svaki sastojak nalazi se opis i cijena. Cjenovnici su posebno dizajnirani i kreativno osmišljeni. Velika briga vodi se kod servisiranja i načina servisiranja jela. Naime, koristi se specifičan dizajn tanjura i pribora. Također, vodi se briga o brzini dostave kako kupci ne bi dobili ohlađeno jelo. Marka do sada nije imala štetne događaje u javnosti pa je zbog toga ona stabilna u očima promatrača. Isto tako, zaštićena je autorskim pravima. Palačinkarnica je fokusirana na kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Pod markom „Milky“ vodi se briga o kvaliteti sastojaka kojima se pune palačinke, postoje posebne kutije za dostavu koje čuvaju toplinu jela, u restoranima je posebno osoblje koje peče palačinke što je bitno kako bi one ispale kvalitetne, te je naglasak na nabavi proizvoda (inputa) od domaćih proizvođača (pekmezi, jaja, brašno, ostali namazi). Marka je sama po sebi razlikovna od drugih konkurenata zbog specifičnog dizajna i istaknutog naziva „milky“. Na razlikovnost

marke kod potrošača utječe i način naručivanja, uređenje prostora lokala i promotivne poruke palačinkarnice koja ističe svoj posao kao „svijet delicija“.

### 3.4. Kvaliteta usluge i postizanje zadovoljstva gostiju

Uprava palačinkarnice Milky teži savršenstvu te se u nekim područjima oslanja na samo na sebe. Milky je u suradnji s najboljim proizvođačima u industriji započeo razvoj svojih „Milky proizvoda“. Takva praksa uvelike pomaže prilikom pružanja usluge i pripreme gotovog proizvoda. Iz poduzeća naglašavaju da „Milky proizvodi“ zadovoljavaju visoke kriterije i stvaraju najbolje iskustvo za goste. Proizvodnja vlastitih proizvoda započela je tako da je napravljen poseban asortiman proizvoda smjesa za tijesto. Naime, smjesa je potrebna kako bi se proizveo temeljni proizvod – palačinka. Ubrzo nakon toga uslijedilo je postupno proširenje ponude na visokokvalitetne namaze i preljeve, a zatim i na ponudu vrhunskih okusa espresso kave. Plan je da se takva kava poslužuje isključivo u Milky restoranima. Isto tako, posluživat će se proizvodi od vrhunske belgijske čokolade, što će dodatno doprinijeti povećanju kvalitete proizvoda.<sup>28</sup> Proces upravljanja kvalitetom usluge može se podijeliti u tri faze a to su razvoj vlastitog proizvoda koji služi kao kvalitetan input od kojeg se izrađuje finalni proizvod, korištenje tih proizvoda u restoranima i sama primjena takve prakse, te na kraju, postizanje zadovoljstva gostiju koji zadovoljni uvijek vraćaju u palačinkarnicu.

Slika 6. Proces upravljanja kvalitetom usluge i zadovoljstvom gostiju



Izvor: Izradio autor

<sup>28</sup> Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/Products>, 24.9.2022.



Ponudom kvalitetnih proizvoda pod vlastitom markom, Milky gradi kvalitetu svog gotovog proizvoda i postiže zadovoljstvo gostiju. Na taj način, gosti mogu probati nešto što nema nigdje drugdje osim u restoranima Milky. Zadovoljan gost ponovo se vraća i u tome leži uspjeh poslovanja i dobro upravljanje kvalitetom. Palačinke iz Milkyja puno su bolje od kućnih jer su maštovitije, a odlazak u restoran Milky ujedno je doživljaj i izlazak. Dio konkurencije nudi već gotove kombinacije palačinki, dok je Milky ponudio inovativno rješenje za gosta – kreiranje vlastite palačinke. Milky nudi velik broj mogućih kombinacija zbog toga što u ponudi postoji puno sastojaka. Gost započinje s praznom palačinkom i redom dodaje što želi u njoj i na njoj. Moguće su raznolike kombinacije, poput palačinki s bezglutenskim sastojcima, proteinskih palačinki, slanih palačinki i slično.<sup>29</sup>

### 3.5. Strategija i marketinški splet ugostiteljskog poduzeća

Strategija poslovanja palačinkarnice Milky orijentirana je prema svim dionicima poslovanja. Nastoje se zadovoljiti sve potrebe kupaca, osigurati dobar odnos prema zaposlenicima, stvoriti lojalno partnerstvo prema zakupcima franšiza i razvijati pošten odnos prema dobavljačima. Upravo to se naglašava kao ključna filozofija poslovanja u kojoj je naglasak biti najbolji i osigurati tu poziciju. Filozofija poslovanja:<sup>30</sup>

„Nikada ne prestajemo težiti biti najbolji.“

Palačinkarnica Milky pozicionirala se mjesto gdje se nude delicije i gdje potrošači mogu konzumirati hranu koja je posebna za razliku od druge hrane koju uslužuju restorani. Ponuda delicija utkala se u poslovanje te je postala njegova misija.

Misija poslovanja:<sup>31</sup>

„Palačinkarnica kao svijet delicija.“

Dugoročno gledano, Milky u budućnosti želi postati vodeći lanac palačinkarnica na svijetu. Svojim prepoznatljivim uslužnim procesom i franšiznim načinom poslovanja, Milky se već sada širi po različitim tržištima svijeta. Nastojanje za dostignućem vodećeg lanca palačinkarnica na svijetu predstavlja zadaću Milkya kroz sljedeća desetljeća.

Vizija poslovanja:<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/lanac-palacinkarnica-milky-brzo-se-prosirio-od-dubrave-do-tirane-kragujevca-i-skoplja-a-u-planu-su-istanbul-i-bec-361664>, 24.9.2022.

<sup>30</sup> Milky brošura (2022), Milkywebbucket.s3.eu, dostupno na: [https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky\\_companyprofile\\_web\\_spread.pdf](https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky_companyprofile_web_spread.pdf), 1.10.2022.

<sup>31</sup> Milky brošura (2022), Milkywebbucket.s3.eu, dostupno na: [https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky\\_companyprofile\\_web\\_spread.pdf](https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky_companyprofile_web_spread.pdf), 1.10.2022.

„Postati najveći lanac palačinkarnica u svijetu“

U tablici ispod predstavlja se trenutni marketinški splet palačinkarnice. Budući da je palačinkarnica ugostiteljsko poduzeće, korišten je marketinški splet koji obuhvaća i usluge. Proizvod/usluga palačinkarnice Milky trenutno se nalazi u fazi rasta jer je razina prodaje dosegla točku u kojoj se ostvaruje dobit. Proizvod je relativno nov na tržištu budući da se pojavio sredinom prethodnog desetljeća. Takva vrsta usluge specifična je i razlikuje se od ostalih klasičnih restorana u kojima se poslužuju standardna jela poput juha, klasičnih mesnih obroka, umaka i ostalih priloga. Među glavnim skupinama proizvoda u ponudi Milky palačinkarnice nalaze se osnovne vrste palačinki, njihove gotove kombinacije, namazi, čokolada i kava. Uz osnovne proizvode kao što su obična palačinka, proteinska palačinka, bezglutenska palačinka, čoko palačinka itd., ponuđeni su brojni slani i slatki dodaci koje kupac može kombinirati kako bi dobio gotovo jelo. Palačinke su servirane na posebno ukrašenim tanjurima s raznim natpisima. Prostorije restorana uređene su sukladno bojama i tematikom koju nosi marka. Što se tiče cijena, one su uglavnom zaokružene na cijele brojeve, s time da se neke pojavljuju s ostacima od 60 i 80 lipa. Cijene su postavljene na temelju vrijednosti proizvoda i usluge koju pruža palačinkarnica. Kupcima su ponuđene brojne kombinacije dodataka s kojima mogu sastaviti palačinku po svom ukusu. Kako bi cijene bile pristupačne, uzeti su u obzir troškovi poslovanja i potražnja za određenim vrstama sastojaka i palačinki. Upravo zbog toga, cijene se razlikuju i ovise o vrijednosti sastojaka. Dodaci za punjenje palačinke koštaju uglavnom manje od 10 kn, te kupac sam odlučuje o tome koliko je spreman platiti i kakvu palačinku hoće. Kao što je već ranije spomenuto Milky posluje uglavnom na europskom i regionalnom tržištu. Distribucija se odvija u 25 restorana u 7 europskih zemalja, što predstavlja značajan broj u odnosu na neke konkurente na domaćem tržištu. Velika značajka poslovanja Milkya je franšizno poslovanje te se distribucija proizvoda, ideja, raznih poslovnih praksi, odvija kroz dobro uhodane kanale. Restorani se nalaze uglavnom u velikim trgovačkim centrima i pojedinim kvartovima većih gradova. Milky ima i svoje mobilne palačinkarnice koje često mijenjaju svoje pozicije i prilagođavaju se potrebama kupaca. Treba spomenuti i dostavu hrane koju izvršavaju dostavljačka poduzeća poput Wolta i Glova. Proces naručivanja tako je pojednostavljen i prilagođen onim potrošačima koji preferiraju digitalne narudžbe i dostave. Što se tiče promocije, ona je bazirana na oglašavanju i to na oglašavanju putem društvenih mreža i putem web stranice. U palačinkarnice Milky uglavnom idu mlađi ljudi koji vrlo vješto koriste tehnologiju stoga i ne

---

<sup>32</sup> Milky brošura (2022), Milkywebbucket.s3.eu, dostupno na: [https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky\\_companyprofile\\_web\\_spread.pdf](https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky_companyprofile_web_spread.pdf), 1.10.2022.

čudi kako komunikacijske poruke idu tim putem. Milky često objavljuje natječaje za nagradne igre. Ponekad se od potrošača traži da ostavljaju razne komentare na društvenim mrežama, pozivaju svoje prijatelje na palačinke, ispune razne izazove jedenja i slično. Koriste se i tehnike unapređenja prodaje kroz davanje raznih popusta za narudžbe i gratis proizvoda uz osnovnu narudžbu. Popusti se mogu ostvariti ukoliko se hrana naruči online. Gratis proizvodi dobiju se u obliku dodatne kuglice sladoleda ako se odabere ponuđena kombinacija palačinki ili neki dodatni sastojak.

Tablica 6. Marketinški splet palačinkarnice Milky

Proizvod/usluga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faza rasta</li> <li>• glavne skupine proizvoda u ponudi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kombinacije palačinki</li> <li>○ namazi</li> <li>○ čokolada</li> <li>○ kava</li> </ul> </li> </ul>
Cijena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijene uglavnom zaokružene na cijele brojeve.</li> <li>• Uzeti u obzir troškovi i potražnja</li> <li>• Cijene postavljene u odnosu na vrijednost proizvoda</li> <li>• Dodaci za punjenje palačinke koštaju uglavnom manje od 10 kn</li> <li>• Cijene dodataka: Šunka 7kn, Pršut 9kn, Kulen 9kn, Tuna 9kn Gauda 7kn, Mozzarella 8kn, Posni sir 6kn, Topljeni sir u trokutićima 6kn, Blagi umak 6kn, Salsa 6kn, BBQ 6kn, Tabasco 4kn, Tartar 6kn, Majoneza 6kn, Kečap 6kn, Vrhnje 6kn, Spicy cheese umak 6kn, Jaje 4kn, Kiseli krastavci 5kn, Čili 4kn... (ostale cijene dostupne u Prilogu 1.</li> </ul>
Distribucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 restorana u 7 europskih zemalja</li> <li>• franšizno poslovanje</li> <li>• Milky mobilne palačinkarnice</li> <li>• dostava i naručivanje pomoću aplikacija</li> </ul>
Promocija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oglašavanje</li> <li>• Oglašavanje na društvenim mrežama</li> <li>• Oglašavanje putem vlastite web stranice</li> <li>• Nagradne igre</li> <li>• Popusti za narudžbe</li> <li>• Gratis proizvodi uz narudžbu</li> </ul>
Ljudi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagrađivanje zaposlenika</li> <li>• Zaposlenici kao promotori marke</li> <li>• Stalna komunikacija s kupcima</li> </ul>

Fizički dokazi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Članci raznih web portala koji pišu o poslovanju Milkya i njegovom razvoju</li> <li>• Iskustva kupaca mogu se vidjeti u online recenzijama</li> <li>• Komentari i aktivnost kupaca na društvenim mrežama</li> </ul>
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijanje i poticanje interakcije s kupcima (društvene mreže, nagradne igre...)</li> <li>• Predstavljanje procesa poslovanja kroz mogućnost „složi sam svoju palačinku“</li> </ul>

Izvor: Izradio autor

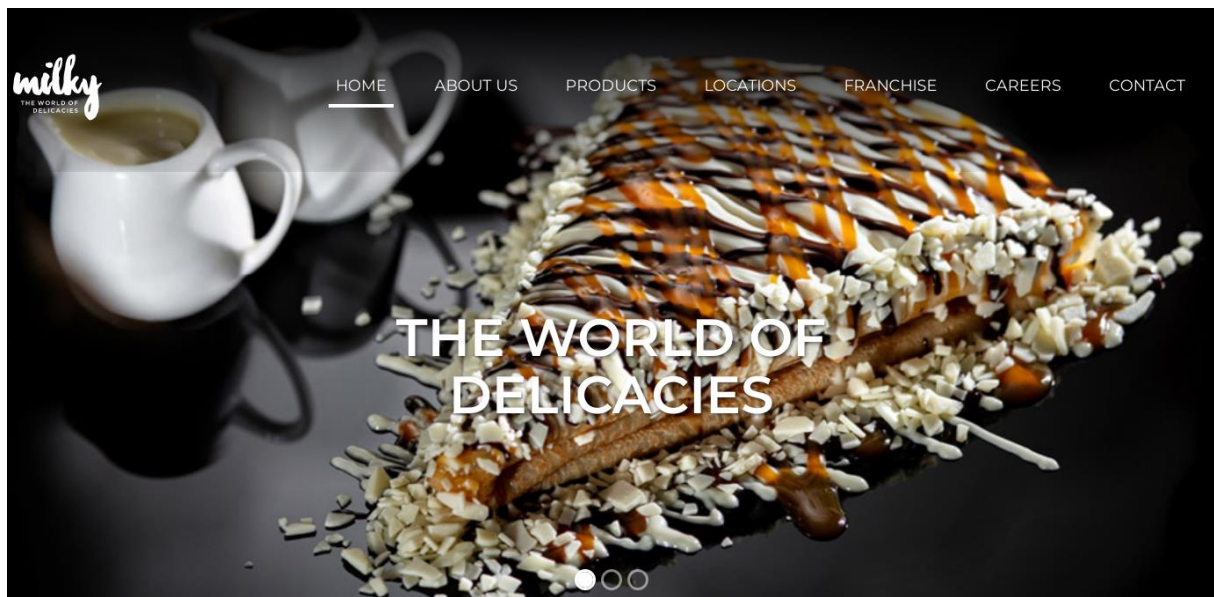
Marketinški splet palačinkarnice Milky obuhvaća i skupine ljudi koji su vezani uz poslovanje. Prije svega to su kupci i zaposlenici. Zadovoljan zaposlenik stvara bolju sliku o cijelom poslovanju pa je onda i korisnik zadovoljniji. Zaposlenike se kontinuirano nagrađuje za rad raznim dodacima i mogućnostima fleksibilnog rada u smjenama. Radna odjeća zaposlenika temelji se na boji i idejama same marke te se kao takva uklapa u uređenje restorana. Isto tako, s kupcima se vodi stalna komunikacija na društvenim mrežama te se uzimaju u obzir njihove pohvale i prigovori. Korisnici svoje zadovoljstvo iskazuju slikanjem palačinki i raznim objavama na društvenim mrežama što onda vide i ostali korisnici. Kao fizički dokazi postojanja poslovanja i njegove kvalitete ističu se razni članci web portala koji pišu o poslovanju Milkya i njegovom razvoju. Često se opisuje kako je marka nastala i kako se poslovanje širilo. Dokazi o postojanju marke i njoj aktivnosti na tržištu mogu se vidjeti i u online recenzijama gdje kupci hvale ili kritiziraju uslugu i proizvode. Slično se događa i u komentarima na društvenim mrežama. U okviru marketinškog spleta usluga treba još spomenuti razvoj i rad na interakciji s kupcima. Kupcima je virtualnim putem vrlo lako predstaviti sve mogućnosti i prednosti ponude palačinkarnice. Raznim audio vizualnim sadržajima prikazuje se proces poslovanja i izrade palačinki. Kupcima se isto tako daje mogućnost kreiranja vlastite palačinke pa su im na taj način omogućena saznanja o brojnim sastojcima i načinima pripreme.

### 3.6. Najvažnije promotivne aktivnosti

Od najvažnijih promotivnih aktivnosti mogu se nabrojiti oglašavanje, razni popusti i poticaji na isprobavanje proizvoda te odnosi s javnošću. Oglašavanje se uglavnom odvija putem društvenih mreža koje predstavljaju jeftin i praktičan komunikacijski kanal. Palačinkarnica posjeduje i vlastitu web stranicu na kojoj je moguće saznati detaljnije informacije o radu palačinkarnice, proizvodima i uslugama. Internet stranica pruža općenite informacije o

poslovanju, kategorijama proizvoda, lokacijama, uvjetima zaposlenja i ostalim kontaktima. Na stranici je moguće ispuniti formular za dobivanje franšize nakon čega se stvaraju daljnji dogovori oko započinjanja poslovanja na domaćem ili stranom tržištu. Internetska stranica uređena je na način da se iskoristio klasičan dizajn marke Milky u koji su uključeni razni tonovi boja i slika. Isto tako, putem internetske stranice prenose se ključne komunikacijske poruke poput „svijeta delicija“, „vodeći lanac palačinkarnica na svijetu“, „nikada ne prestajemo težiti najboljemu“ i „zajedno možemo osvojiti svijet“.

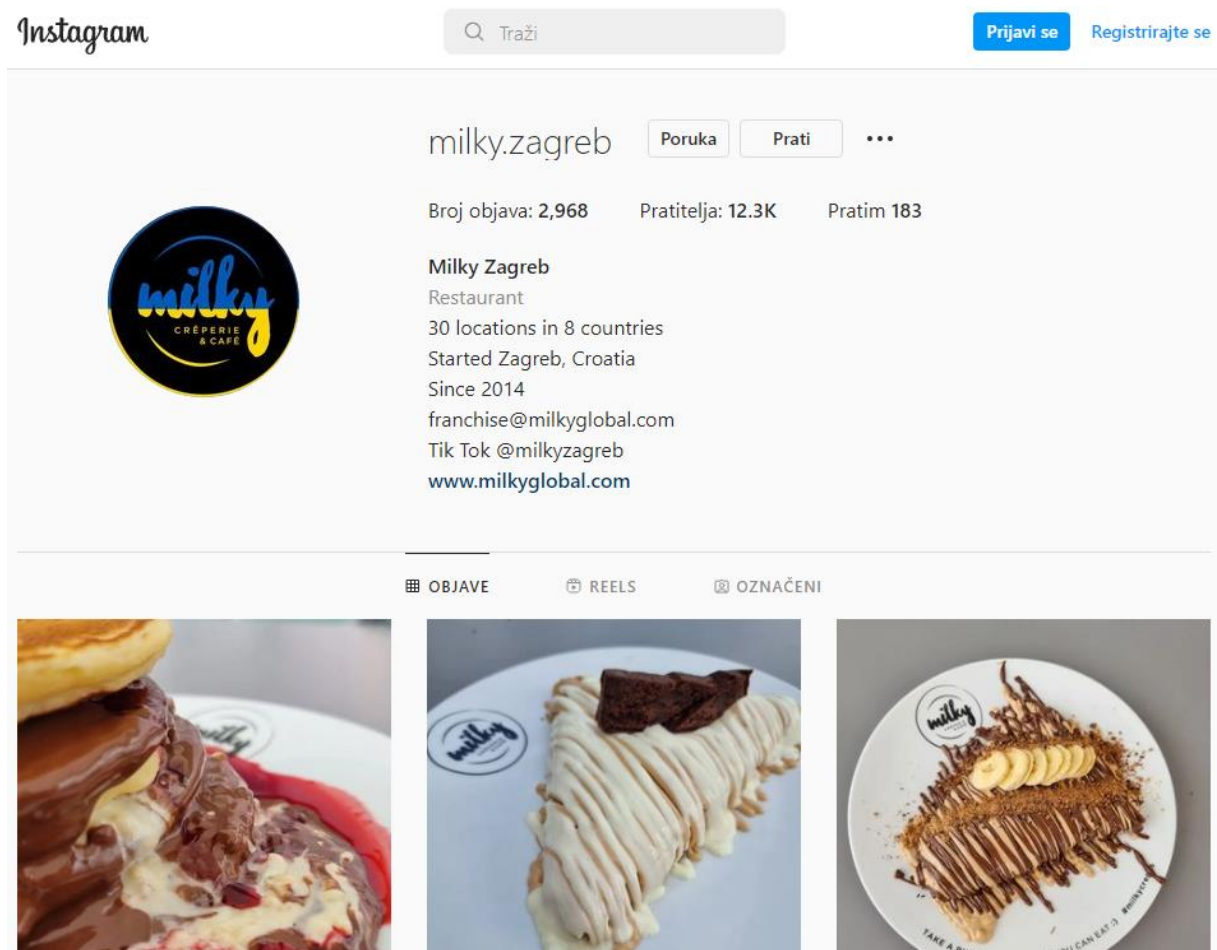
Slika 7. Oglašavanje putem web stranice



Izvor: Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/Products>, 24.9.2022.

Oglašavanje Milky proizvoda odvija se i na društvenim mrežama. Svakako treba spomenuti Instagram na kojemu se objavljuju razni sadržaji vezani uz pripremu proizvoda i usluge u restoranu. Korisnici Instagrama većinom su mlađi ljudi, upravo ona skupina potrošača koja se povezuje s markom Milky. Brojni pratitelji na Instagramu svakodnevno mogu vidjeti informacije o radnom vremenu poslovnica, slikati se i objavljevati komentare, dijeliti sadržaj i spominjati marku Milky u svom objavljenom sadržaju. Uz Instagram, Milky koristi i Tik Tok kao još jednu društvenu mrežu na kojoj se uglavnom objavljuju videozapisi i doživljaji korištenja usluga marke.

## Slika 8. Oglašavanje putem društvenih mreža - Instagram

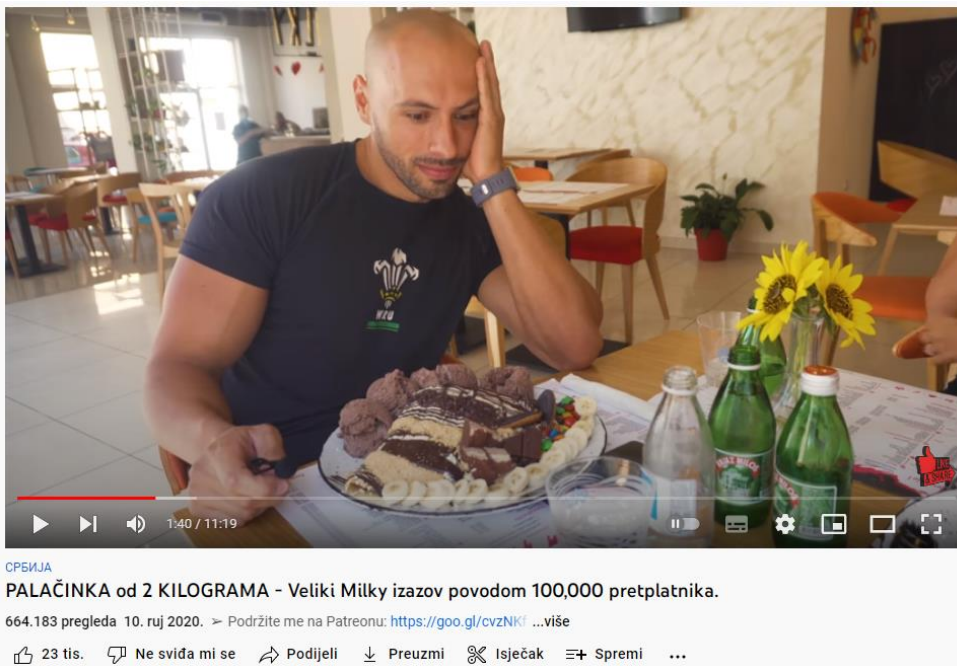


Izvor: Instagram.com, dostupno na: <https://www.instagram.com/milky.zagreb/?hl=hr>, 4.10.2022.

Promotivne aktivnosti odvijaju se i na društvenoj mreži Youtube. Naime, tim kanalom prikazuju se razni video sadržaji u kojima se detaljno daje uvid u poslovanje i pružanu uslugu. Isto tako, raznim video zapisima prikazani su izazovi i nagradne igre u kojima sudjeluju vjerni potrošači marke Milky. Palačinkarnica na Youtubeu ima mnoštvo pratitelja što joj podiže kredibilitet i daje joj na značaju. Na taj način, potencijalni potrošači mogu bolje vidjeti ponudu i uslugu palačinkarnice te saznati mnoge informacije.



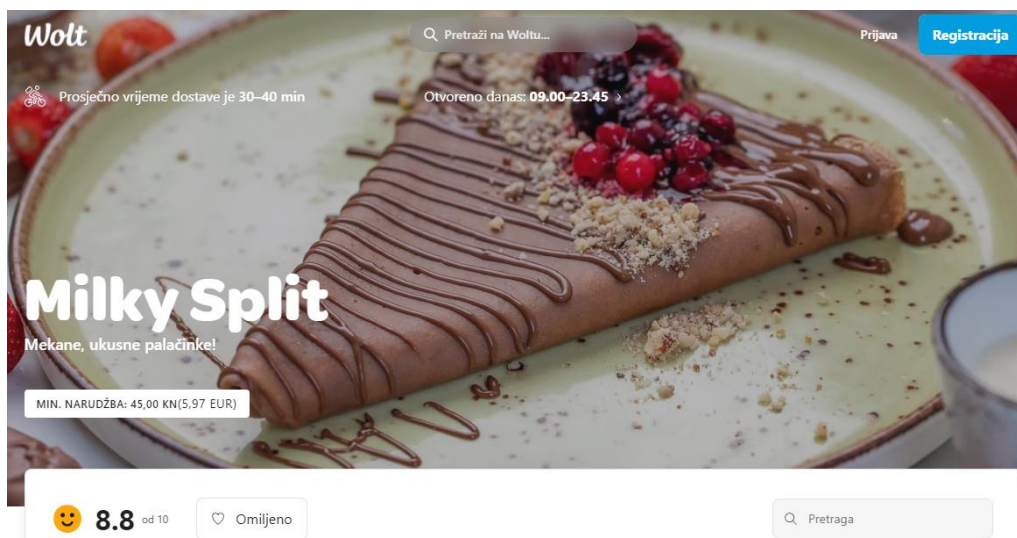
Slika 9. Oglašavanje putem Youtube kanala



Izvor: Youtube.com, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=xpgELGBYzTA>, 4.10.2022.

Oglašavanje se provodi i putem dostavljачkih aplikacija na kojima potrošači naručuju proizvode. Takva vrsta oglašavanja provodi se na aplikacijama Glovo i Wolt. Potrošači imaju mogućnost ostaviti komentar na dostavljenu hranu i ocijeniti marku pomoću recenzija. Na taj način, hrana se brzo i jednostavno može naručiti, što znači da potrošač u nekoliko klikova može sastaviti i odabrati svoju palačinku. U ponudi restoranskih usluga te aplikacije, jasno je prikazana slika proizvoda i sva obilježja marke restorana iz kojeg se naručuje. Putem aplikacija mogu se dobiti i razni popusti na narudžbu.

Slika 10. Oglašavanje putem dostavljачkih aplikacija – primjer Wolt aplikacije



Izvor: Wolt.com.hr, dostupno na: <https://wolt.com/hr/hrv/split/restaurant/milky-split>, 4.10.2022.

Već je ranije spomenuto kako potrošači imaju mogućnost izbora izazova jedenja palačinki u palačinkarnici Milky. Na slici ispod može se vidjeti komunikacija putem društvene mreže Facebook, u kojoj iz restorana pozivaju potrošače na izazov jedenja palačinke s mnogobrojnim sastojcima. Objava privlači pažnju potrošača te ih potiče na komentiranje i dijeljenje sadržaja što u konačnici ide u prilog palačinkarnici. Širenjem informacija od strane potrošača marka „Milky“ postaje zvučnija.

Slika 11. Poziv potrošačima na Milky izazov

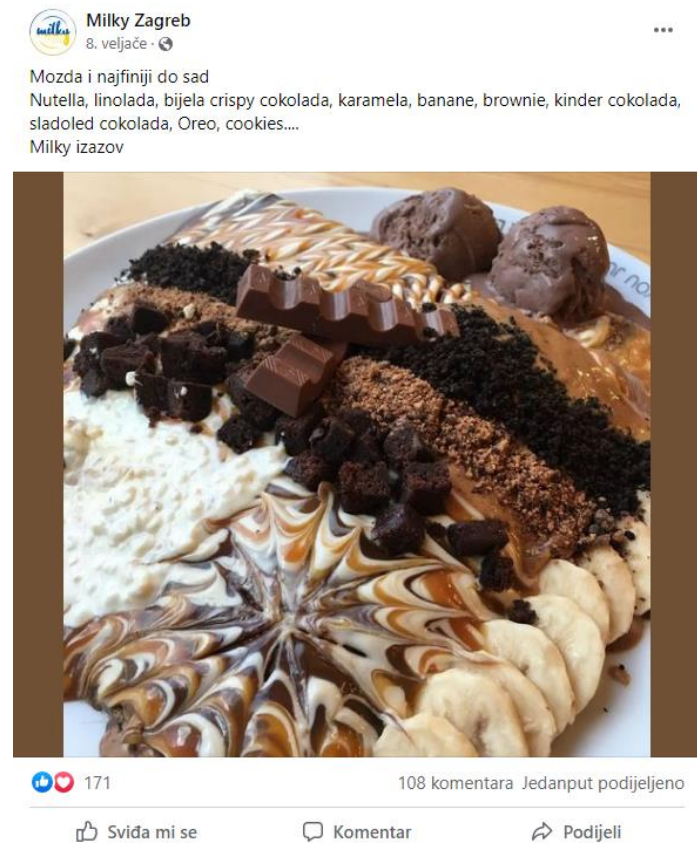


Izvor: Facebook.com, dostupno na: <https://www.facebook.com/Pala%C4%8Dinkarnica-Milky-1162881360455453/>, 3.10.2022.

Na sljedećoj slici može se vidjeti još jedan oglas za izazov jedenja palačinki u kojoj su nabrojani svi sastojci od kojih je palačinka izrađena. Ukoliko se odluči na izazov, potrošač plaća palačinku, i ako je pojede, novac dobije nazad. Isto tako, na Facebooku se često objavljuju slike s potrošačima koji su prihvatili izazov. Takve objave povećavaju zanimanje korisnika društvenih mreža te ih potiču na komentiranje, označavanje i dijeljenje sadržaja.



## Slika 12. Promotivni oglas za Milky izazov



Izvor: Facebook.com, dostupno na: <https://www.facebook.com/Pala%C4%8Dinkarnica-Milky-1162881360455453/>, 3.10.2022.

Komunikacijske poruke marke „Milky“ šire se i putem promotivnih članaka raznih novinskih portala. Primjerice, Poslovni dnevnik pisao je o uspjehu mladog osnivaatelja palačinkarnice<sup>33</sup>, Index magazin naveo je prednosti i mane usluga palačinkarnice,<sup>34</sup> te mnogi drugi portali koji objavljuju članke o putovanjima i preporučuju što posjetiti. Na taj način, potrošači dobivaju informaciju što je zanimljivo na nekom mjestu i koje usluge su kvalitetne. Takav odnos s javnošću je dobar, pogotovo ako naglašava kvalitete palačinkarnice i preporučuje potrošačima konzumaciju njezinih proizvoda.

<sup>33</sup> Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/lanac-palacinkarnica-milky-brzo-se-prosirio-od-dubrave-do-tirane-kragujevca-i-skoplja-a-u-planu-su-istanbul-i-bec-361664>, 24.9.2022.

<sup>34</sup> Ramić, I., *Isprobala sam palačinke u Zagrebu: Evo gdje su najbolje, ali i gdje je bolje ne ulaziti*, Index.hr, dostupno na: <https://www.index.hr/magazin/clanak/isprobala-sam-palacinke-u-zagrebu-evo-gdje-su-najbolje-ali-i-gdje-je-bolje-ne-ulaziti/1025852.aspx>, 4.10.2022.

## **4. Istraživanje percepcije ugostiteljske marke palačinkarnice**

Nakon teorijskog razmatranja teme rada, provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika. U narednom dijelu navodi se predmet i cilj istraživanja, metode i uzorak istraživanja, a nakon toga predstavljaju se rezultati o kojima je provedena diskusija. U svrhu istraživanja napravljen je prigodan uzorak iz kojeg će se prikupiti i prikazati dobiveni rezultati.

### **4.1. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet i cilj istraživanja je iz adekvatnog uzorka dobiti saznanja o specifičnostima razvoja ugostiteljskih usluga, uz korištenje primjera ugostiteljskog poduzeća iz poslovne prakse. Na konkretnom primjeru prikazati će se percepcija marke ugostitelja analizirajući sve specifičnosti, prednosti i nedostatke koje potrošači navode. Ispitanici će tako moći ocjenjivati važnost različitih aspekata koji utječu na percepciju marke i poslovanja ugostiteljskog poduzeća. Istraživanjem se nastoje prikupiti demografski podaci o spolu, dobi i radnom statusu ispitanika, kao i informacije o njihovim navikama, atributima ugostiteljske usluge koji ih privlače, učestalosti korištenja ugostiteljskih usluga u restoranima, te lojalnosti, povjerenju, privrženosti i zadovoljstvu omiljenom markom. Prema tome, cilj istraživanja je da se anketnim ispitivanjem odabranog uzorka prikupe različita razmišljanja i iskustva potrošača vezana uz ugostiteljske marke restorana/palačinkarnica te se sukladno dobivenim rezultatima izvede zaključak.

### **4.2. Metode i uzorak istraživanja**

Prikupljanje primarnih podataka korištenih za potrebe istraživanja provedeno je putem online anketnog obrasca. Pomoću popunjavanja anketnih upitnika ispitanici izražavaju svoje mišljenje i stav o temi istraživanja. Anketni upitnik sadrži grupu demografskih pitanja, grupu pitanja vezanih uz razvojne potencijale i percepciju potrošača, te završnu grupu pitanja. Ispitanici za davanje svojih odgovora imaju mogućnost zaokružiti odgovore na različitim brojevanim (linearnim) skalama, upisati odgovor te zaokružiti slažu li se ili ne s određenom tvrdnjom. Isto tako, ispitanici na pojedina pitanja imaju mogućnost zaokružiti više odgovora.

Ukupno je prikupljeno 117 anketnih upitnika od kojih je točno 100 bilo ispravno i u potpunosti popunjeno te su kao takvi korišteni za obradu podataka. Tri pitanja u anketi postavljena su u cilju da se dobije demografska slika ispitanika. Demografska pitanja postavljena su u svrhu dobivanja odgovora o spolu, dobi i trenutnom radnom statusu. Na pitanje o spolu ispitanici mogu zaokružiti odgovor ovisno o tome jesu li muškarci ili žene. Kod pitanja o dobi navedene su dobne skupine koje obuhvaćaju dob manju od 20 godina i starije od 50 godina. Navedeni su i dobni rasponi od 10 godina pa ispitanici jednostavno mogu odabrati skupinu kojoj pripadaju. Trenutni radni status ispituje se pomoću pitanja gdje osoba zaokružuje odgovor je li zaposlena ili nezaposlena. Pitanje na koje ispitanici mogu odgovoriti tako da zaokruže samo jedan od odgovora je pitanje učestalosti naručivanja hrane putem aplikacija. Budući da je praksa naručivanja hrane putem aplikacija sve učestalija u modernom svijetu, bit će zanimljivo vidjeti što su ispitanici odgovorili. Sljedeće pitanje postavljeno je u cilju saznanja informacija o učestalosti posjeta restorana palačinkarnica. I na to pitanje, ispitanici mogu zaokružiti samo jedan odgovor. Anketirani, u sljedećem pitanju mogu navesti svoj omiljeni restoran/palačinkarnicu ili odabrati jednu od ponuđene. U anketi postoje pitanja na koje je moguće odgovoriti pomoću linearnih skala od 1 do 5. Pomoću njih nastoji se doći do odgovora o tome koji atributi ispitanike privlače kako bi se odlučili na konzumiranje proizvoda palačinkarnice te koliko se slažu s navedenim tvrdnjama povezanih s njihovom omiljenom ugostiteljskom markom. Uz navedena pitanja, postavlja se i pitanje o tome što je utjecalo na odabir proizvoda u omiljenoj palačinkarnici ispitanika. Na taj će se način, s mogućnosti zaokruživanja više odgovora, doći do saznanja o tome što potrošači preferiraju prilikom odabira usluge ugostiteljske marke. Postavljena pitanja u anketi su sljedeća:

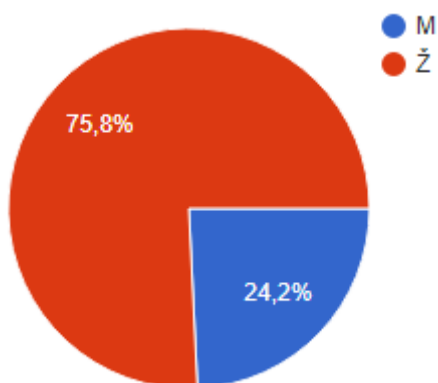
- Spol. (zaokružite)
- Dob.
- Trenutni radni status.
- Koliko često naručujete hranu putem aplikacija za dostavu?
- U kojoj mjeri vam je važna kvalitetna usluga u restoranu?
- Kod usluge u restoranu najvažnije vam je? (zaokružite najviše dva odgovora)
- Koliko često posjećujete restorane palačinkarnice?
- Odaberite (ili navedite) omiljeni restoran/palačinkarnicu.
- Na skali od 1 do 5 označite koliko su vas atributi (naziv marke, izgled posluženog jela, cijena, imidž, odnos cijene i kvalitete, kvaliteta palačinke, ljubaznost osoblja, dužina

čekanja) palačinkarnice naveli da konzumirate proizvode te marke. (1 – jako slabo, 2 – slabo, 3 – umjereno, 4 – jako, 5 – vrlo jako)

- Što je utjecalo na odabir proizvoda u Vašoj omiljenoj palačinkarnici? (moguće više odgovora)
- Na skali od 1 do 5 ocijenite (navedene tvrdnje) lojalnost, povjerenje, privrženost i zadovoljstvo markom Vaše omiljene palačinkarnice (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

Anketa se sastoji od ukupno 11 pitanja. Pitanja i ponuđeni odgovori postavljeni su nedvosmisleno te je lako na njih odgovoriti. Anketa se provodi anonimno putem Google form obrasca, te je za njeno rješavanje potrebno izdvojiti kratko vrijeme od najviše 10 minuta. Gledano prema spolu, većina anketiranih bile su žene, točnije njih 75. Manjina od oko 25% (njih 24) bili su muškarci, dok se jedan ispitanik nije izjasnio.

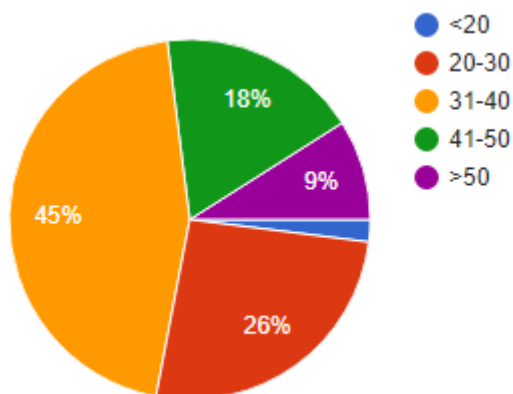
Slika 13. Raspodjela anketiranih prema spolu



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Što se tiče raspodjele prema dobi, može se primijetiti kako su uzorak činili uglavnom mlađi ispitanici do 40 godina. Njih je sveukupno bilo oko 70% što prilično velik udio. Ispitanika mlađih od 20 godina bilo je ukupno 2, dok je onih od 20-30 godina bilo ukupno 26 (ili 26%). Najveća skupina ispitanika činila je dobnu skupinu od 31-40 godina te je njih bilo ukupno 45. Nešto starijih ispitanika u dobnoj skupini od 41-50% bilo je ukupno 18. Ukupno 9 ispitanika bilo je starije od 50 godina. Prema tome, ovu anketu je ispunjavao uzorak mlađih ljudi.

Slika 14. Raspodjela anketiranih prema dobnim skupinama



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Zadnje u nizu demografskih pitanja bilo je pitanje o radnom statusu anketiranih. Većina njih je zaposlena te su u radnom odnosu. Ukupno 86 anketiranih odgovorilo je da su zaposlene osobe, a 14 njih odgovorilo je da su trenutno nezaposlene.

Slika 15. Raspodjela anketiranih prema trenutnom radnom statusu



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

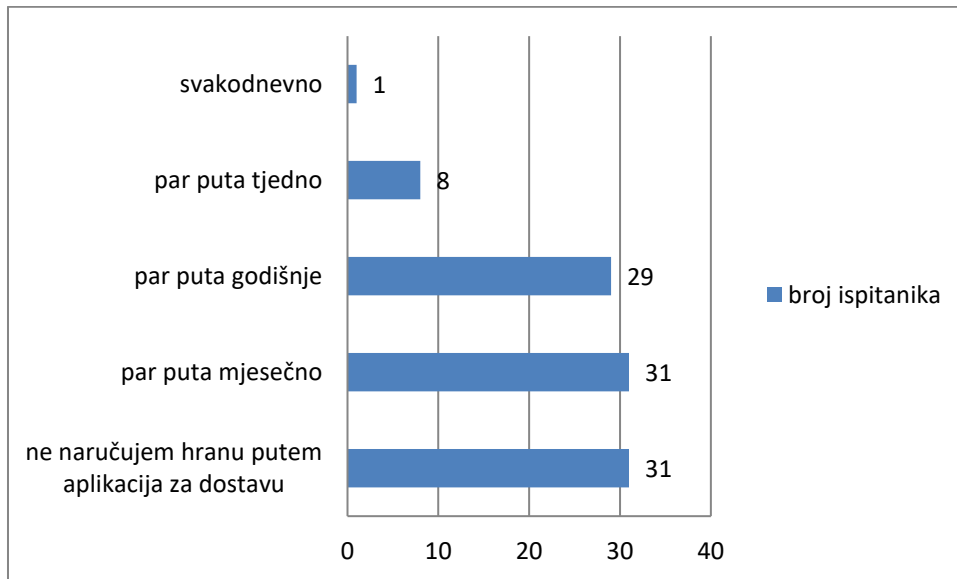
U nastavku rada predstavljaju se dobiveni rezultati istraživanja te se grafički prikazuju dobiveni odgovori na pitanja vezana uz temu istraživanja.

### 4.3. Rezultati istraživanja

Putem ankete dobiveni su brojni odgovori na pitanja o navikama i preferencijama potrošača vezanim uz ugostiteljsku marku, točnije, marku usluge restorana palačinkarnice. Postavljeno je pitanje o učestalosti naručivanja hrane putem te su dobiveni različiti odgovori. Podjednako je onih koji ne naručuju hranu putem aplikacija za dostavu te onih koji to čine par puta

mjesečno i par puta godišnje (oko 31% njih). Manji broj ispitanika odgovorilo je kako hranu naručuju češće, tj. par puta tjedno i svakodnevno.

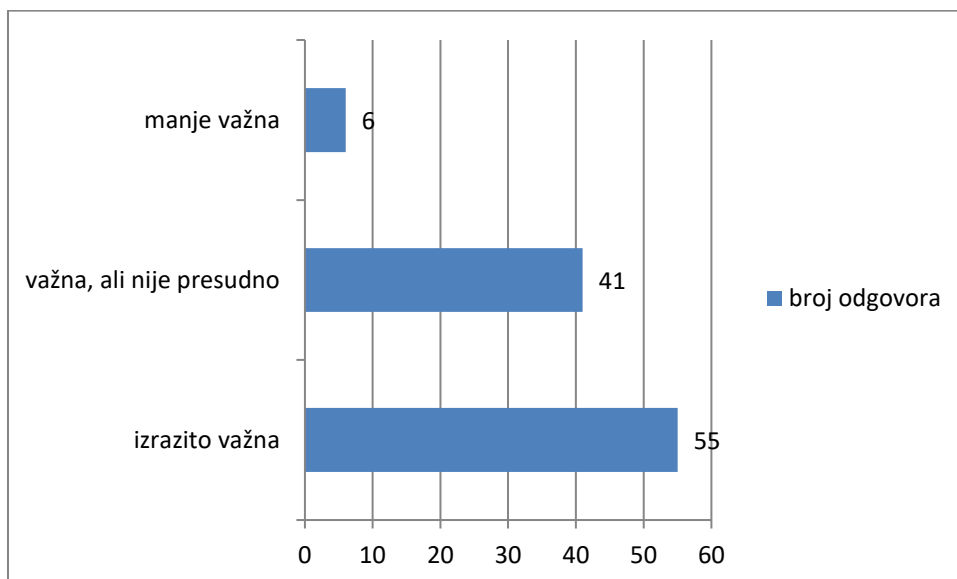
Slika 16. Pitanje o učestalosti naručivanja hrane putem aplikacija za dostavu



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Anketiranima je postavljeno pitanje koliko je kvaliteta usluge marke restorana važna kako bi se odlučili upravo za nju. Većini njih (55% od ukupnog uzorka) kvaliteta usluge u restoranima je izrazito važna, dok je njih 41% odgovorilo kako je kvaliteta usluge važna ali to ne mora biti presudno. Samo 6% ispitanika odgovorilo je da je kvaliteta manje važna.

Slika 17. Pitanje o važnosti kvalitete usluge

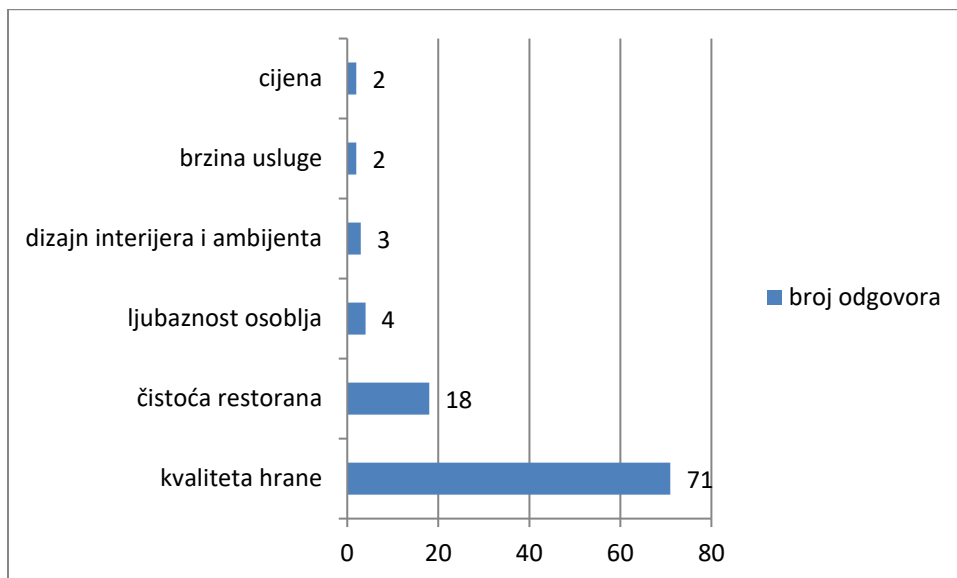


Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Zanimljivi odgovori dobiveni su na pitanje što je kod usluge u restoranu najvažnije za potrošače. Velika većina njih, 71% od ukupnog broja, potvrdilo je da je kvaliteta hrane na

prvom mjestu. Veći dio ispitanika (18%) istaklo je kako je čistoća restorana još jedan od čimbenika koji utječu na odabir usluge. U manjem broju, svega par posto, dobiveni su odgovori da je kod usluge najvažnija ljubaznost osoblja, cijena, dizajn interijera i ambijent te brzina usluge.

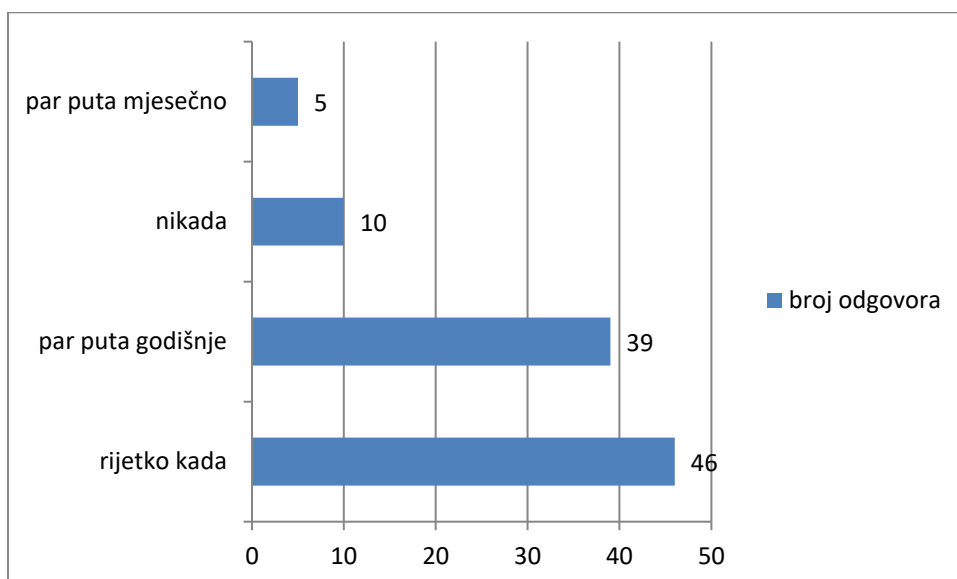
Slika 18. Pitanje o preferencijama vezanim uz ugostiteljske usluge



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Nakon što su ispitane preferencije oko usluge restorana i praksi vezanih uz njih, postavljeno je konkretno pitanje koliko često ispitanici posjećuju restorane palačinkarnice. Većina njih, oko 46%, odgovorilo je da rijetko kada posjećuju takav tip restorana, dok ih je 39% odgovorilo da u palačinkarnice idu par puta godišnje. Bilo je i ispitanika koji u palačinkarnice idu češće, par puta mjesečno (njih 5%), dok njih 10% ne posjećuje takva mjesta.

Slika 19. Pitanje o učestalosti posjeta restoranima palačinkarnicama



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Sljedeće pitanje bilo je postavljeno u cilju dobivanja odgovora o tome koji restoran/palačinkarnica predstavlja omiljeno mjesto za ispitanike. Najviše njih (35,6%) označilo je palačinkarnicu Milky kao omiljenu, dok je velik broj njih (28,9%) označilo palačinkarnicu Choco Cafe kao svoje omiljeno mjesto. Velik dio ispitanika (16,7%) označilo je i palačinkarnicu Činkica kao svog favorita. Od ostalih odgovora ističe se palačinkarnica Galapagos, Grgos, Ara i Nutelino.

Tablica 7. Odabir omiljenog restorana/palačinkarnice

Odgovori:	Broj odgovora:
palačinkarnica Milky	36
palačinkarnica Choco Cafe	29
palačinkarnica Činkica	17
palačinkarnica Galapagos	3
palačinkarnica Kod Grgosa	1
palačinkarnica Ara	1
palačinkarnica Nutellino	2
ostalo	11

Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

U anketi su bila postavljena pitanja na koje su potrošači mogli odgovoriti na skali od 1 do 5, ovisno o tome koji atributi ih i koliko jako vežu uz marku. Što se tiče **naziva marke**, većina ispitanika (njih 35%) odredilo je kako ih taj atribut umjereno navodi da konzumiraju proizvode te marke. Velik broj njih (oko 21%) odgovorilo ih je da naziv ima jako slab utjecaj, dok je 21% ispitanika odgovorilo da jako utječe. Slab utjecaj naziva označilo je 15,5% ispitanika, dok je njih 7,2% odgovorilo da naziv ima vrlo jak utjecaj. Uz naziv marke, ocijenjena je i važnost **izgleda posluženog jela**. Najviše ispitanika (njih 37,8%) odgovorilo je da je izgled jako važan, a njih nešto manje (32,7%) da je izuzetno važan. Prema tome, više od polovice ispitanika smatra da izgled posluženog jela u palačinkarnici ima velik utjecaj na odluku o konzumaciji tih proizvoda. Oko 25% ispitanika misli da izgled nema preveliku važnost.

Na odabir proizvoda utječe i **cijena**. Većina ispitanika njih oko 55% odgovorilo je da bi cijena utjecala na odluku o konzumaciji proizvoda palačinki. Naime, 36,7% od ukupnog broja ispitanika smatra da je cijena važna, a njih 19,4% smatra da je izuzetno važan atribut. Onih koji smatraju da cijena ima jako slab utjecaj na odabir proizvoda je samo 11,2%.

Sljedeće pitanje bilo je u smjeru ocjene važnosti **imidža**. Većina anketiranih (34,7%) smatra da imidž nije toliko važan, no postoji određeni umjereni utjecaj. Ipak, sveukupno gledajući,

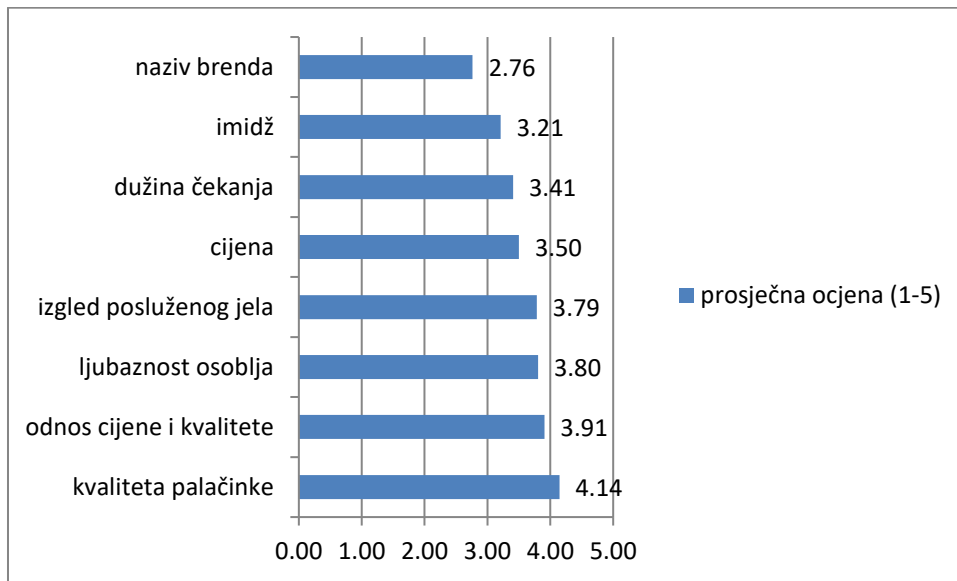


veliki broj ispitanih (više od 75%) smatra da imidž ima umjerenu do veliku važnost za odluku o konzumaciji proizvoda palačinki.

Anketirani su odgovarali i na pitanje o **odnosu cijene i kvalitete**. Velika većina njih, preko 75%, smatra da je dobar odnos cijene i kvalitete važan atribut za odabir proizvoda marke. Njih manje od 15% smatra da odnos cijene i kvalitete nije toliko važan, ili uopće nije važan. Sljedeće pitanje bilo je također vezano uz **kvalitetu**, s time da je ono fokusirano isključivo na važnost atributa kvalitete za odabir proizvoda marke. Čak 57,7% ispitanika smatra da je kvaliteta vrlo važan faktor koji utječe na odluku o konzumaciji proizvoda marke. Oko 30% smatra da je taj faktor važan ili umjereno važan, dok manje od 10% njih smatra da ima jako slab utjecaj. Još jedan faktor koji se ispituje **ljubaznost osoblja**. Većini ispitanika (oko 70%) je ljubaznost osoblja važna ili jako važna. Oko 20% ispitanika smatra da je ljubaznost umjereno važna, dok njih manje od 10% smatra da uopće nije važna. Ispitanici su dali svoj odgovor i na pitanje važnosti faktora **dužine čekanja** u restoranu. Velik broj njih smatra da taj faktor ima umjerenu važnost (njih oko 33%), dok čak njih preko 50% smatra da je dužina čekanja važan ili vrlo važan faktor koji utječe na odluku. Manje od 20% ispitanika smatra kako dužina čekanja nema velik utjecaj na odabir proizvoda omiljene marke/proizvoda palačinki.

Sažeto, najvišu prosječnu ocjenu dobio je element kvalitete proizvoda – palačinke (4,14) i kao takav predstavlja jedno od važnijih elemenata lojalnosti, povjerenja, privrženosti i zadovoljstva markom. Nakon njega, visoku prosječnu ocjenu dobio je element odnosa cijene i kvalitete (3,91) te ljubaznost osoblja prilikom pružanja usluge (3,80) i izgled posluženog jela (3,79). Ispitanici manje važnim smatraju element naziva brenda koji je dobio prosječnu ocjenu 2,76 i imidž s ocjenom 3,21. Dužina čekanja i cijena dobili su srednje prosječne ocjene 3,41 i 3,5.

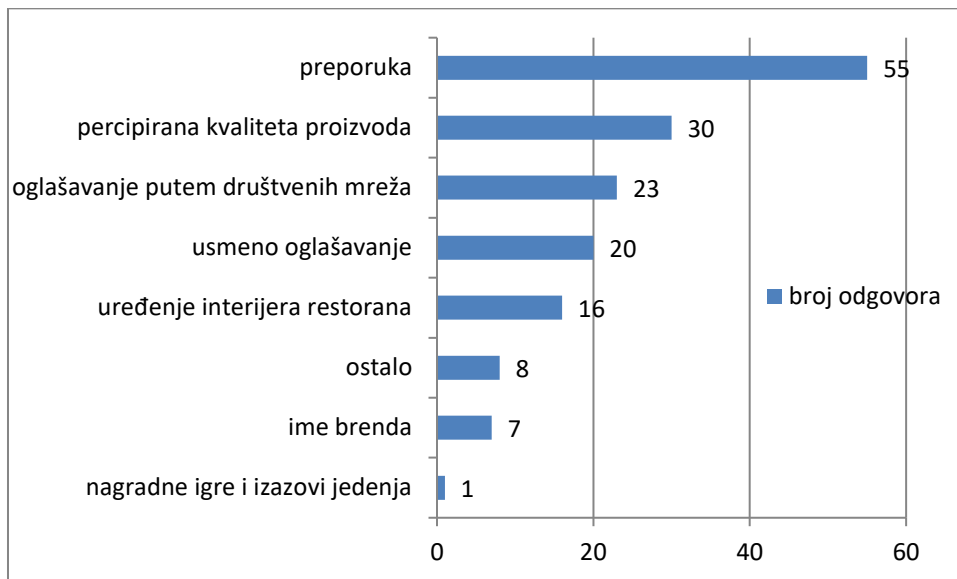
Slika 20. Prosječna ocjena prema elementima lojalnosti, povjerenja, privrženosti i zadovoljstva markom



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Anketa je sadržavala i pitanje o tome što sve utječe na odabir ugostiteljske marke i proizvoda koji se poslužuju u odabranom restoranu/palačinkarnici. Najviše ispitanika, njih 55% odgovorilo je da je na odabir omiljene palačinkarnice utjecala preporuka. Velik dio njih (oko 30%) smatra kako na odabir utječe percipirana kvaliteta proizvoda. Oglašavanje i aktivnost na društvenim mrežama kao ključnu za odabir označilo je 23% ispitanika, dok je njih 20% odabralo palačinkarnicu na temelju usmenog oglašavanja. Manji dio anketiranih (oko 16%) odgovorilo je da uređenje interijera restorana ima značajnu ulogu pri odabiru, a samo njih 7% smatra kako ime marke ima značaj kod odabira. Najmanje ispitanika odgovorilo je da nagradne igre i izazovi jedenja imaju utjecaj pri odabiru. Ostale utjecaje označilo je 8% ispitanika.

Slika 21. Pitanje o utjecaju na odabir proizvoda



Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

Postavljena su i pitanja s različitim tvrdnjama na koje ispitanici trebaju odgovoriti u kojoj mjeri se slažu s njima. Većina ispitanika, njih preko 55%, odgovorilo je da u budućnosti namjerava konzumirati gotova jela svoje omiljene palačinkarnice. Oko 30% njih se dvoumi, dok nešto više od 10% njih izražava ne slaganje tom tvrdnjom.

Što se tiče izbora proizvoda, ispitanicima je postavljena tvrdnja koja upućuje na to da je njihova omiljena marka prvi izbor u toj kategoriji. Većina njih (58%) potvrdno je odgovorila i tako iskazala slaganje s tom tvrdnjom. Oko 29% ispitanika iskazalo je nedoumicu oko te tvrdnje, dok je manje od 15% njih iskazalo ne slaganje s tvrdnjom.

Sljedeća tvrdnja bila je o prenošenju informacija i pozitivnih stvari o omiljenoj marki drugim ljudima. Većina njih (oko 60%) slaže se s tom tvrdnjom, dok je 26% ispitanika neodlučno. Onih koji ne prenose pozitivne informacije o marki drugim ljudima je oko 12% što je mali udio.

Anketirani su iskazali svoje mišljenje i o preporukama omiljene marke palačinki u slučaju da netko traži savjet od njih. Više od 70% ispitanika dali bi savjet i preporuku, dok 19% njih nije sigurno. Onih koji ne bi dali savjet i preporuku, manje je od 8%.

Ukoliko palačinkarnica podigne cijene većina ispitanika (oko 43%) bi i dalje nastavila konzumirati njene proizvode, međutim manji je broj onih koji su posve sigurni u tu tvrdnju. Odluku o nastavku konzumacije tih proizvoda razmotrilo bi 39% ispitanika, dok oko 16% anketiranih vjerojatno ne bi nastavilo konzumirati proizvode svoje omiljene palačinkarnice.

Većina ispitanika (59%) potvrdno je odgovorila da voli marku svoje omiljene palačinkarnice. Velik broj je bio onih neodlučnih, oko 31%, a tvrdnju nije prihvatilo oko 10% ispitanika.

Tvrdnju o tome da korištenje i konzumacija proizvoda omiljene palačinkarnice pruža veliko zadovoljstvo potvrdno je ocijenilo blizu 40% ispitanika. Treba napomenuti da je kod ove tvrdnje velik broj njih bio neodlučnih (oko 39%) dok manje od 15% ispitanika smatra da konzumacija proizvoda omiljene palačinkarnice ne pruža veliko zadovoljstvo.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali ocijeniti tvrdnju o tome je li ih omiljena marka rijetko razočara. Većina njih oko 60% smatra da ih omiljena marka rijetko razočara i slažu se s tvrdnjom. Neodlučnih je oko 33%, dok se manje od 8% njih ne slaže s tvrdnjom.

Ispitana je i tvrdnja o tome je li omiljena marka palačinkarnice zadovoljava potrebe ispitanika. Većina njih (oko 60%) odgovorilo je potvrdno na to pitanje, dok je neodlučnih bilo oko 29%. Manjina od oko 10% ispitanika, ne slaže s navedenom tvrdnjom i smatra da omiljena marka palačinkarnice ne zadovoljava njihove potrebe.

Putem ankete ispitana je i tvrdnja o povjerenju u omiljenu marku palačinkarnice. Velika većina njih od oko 75% slaže se s tvrdnjom i smatra da ima povjerenje u marku. Neodlučnih je oko 23%, dok je manji broj ispitanika (oko 12%) iskazalo nepovjerenje u omiljenu marku.

U anketi je postavljeno općenito pitanje ispitanicima da ocijene lojalnost, povjerenje, privrženost i zadovoljstvo markom omiljene palačinkarnice. Većina njih, oko 60% dalo je visoku ocjenu na to pitanje, dok manji broj njih ocjenjuje svoju lojalnost, povjerenje, privrženost i zadovoljstvo niskom ocjenom.

Na tvrdnju o tome da omiljena marka palačinkarnice garantira zadovoljstvo, pozitivno je odgovorila većina ispitanika, njih 60%. Neodlučno je 33% ispitanika, dok se oko 7% njih ne slaže s tom tvrdnjom i smatraju da omiljena marka ne garantira njihovo zadovoljstvo.

Postavljeno je i pitanje o vjernosti omiljenoj marki palačinkarnice. Tvrđnju da postoji povjerenje marki potvrdno je označilo više od 40% ispitanika, dok je velik broj bio onih neodlučnih (oko 36%). Onih koji se ne smatraju vjerni marki bilo je oko 20%.

U anketi je ocijenjena tvrdnja o tome da je omiljena marka palačinkarnice jedina marka koju ispitanici trebaju. Na to pitanje najviše je bilo onih neodlučnih (oko 35%), dok je potvrdno odgovorilo njih blizu 35%. S tvrdnjom se nije složilo oko 31% ispitanika.

Postavljeno je i pitanje o tome koliko će teško biti izabrati neku drugu marku ako je omiljena marka palačinkarnice nedostupna. Većina ispitanika, njih oko 38%, bila je neodlučna, dok je oko 35% ispitanika smatralo da će biti lako izabrati neku drugu marku palačinkarnice. Velik broj (oko 23%) bio je i onih koji smatraju da će biti teško izabrati neku drugu marku palačinkarnice ako je omiljena nedostupna.

U sljedećoj tablici prikazane su izračunate prosječne ocjene slaganja ispitanika s određenom tvrdnjom u anketnom upitniku. Najviši stupanj slaganja ispitanici su iskazali prema tvrdnji „Preporučit ću ovu marku onome tko traži moj savjet.“ i to visokom prosječnom ocjenom 3,99. Ostale tvrdnje dobile su nižu prosječnu ocjenu, što označava malo niži ali i dalje visok stupanj slaganja potrošača s njima. Tako je na drugom mjestu tvrdnja „Imam povjerenja u ovu marku.“ s ocjenom 3,71. Visoke ocjene dobile su i tvrdnje „Ova marka me rijetko razočara.“, „Prenosim pozitivne stvari o ovoj marki drugim ljudima.“, „Ovo je marka koja garantira zadovoljstvo.“, „Namjeravam konzumirati gotova jela ove marke u budućnosti.“, „Ovo je marka koja zadovoljava moje potrebe.“ i „Volim ovu marku.“. Ispitanici su iskazali najniži stupanj slaganja s tvrdnjom „Ukoliko je ova marka nedostupna, bit će teško izabrati drugu.“, ocijenivši je s najnižom ocjenom 2,82.

Tablica 8. Ocjena različitih tvrdnji o lojalnosti, povjerenju, privrženosti i zadovoljstvu markom

Tvrdnja:	Prosječna ocjena
Ukoliko je ova marka nedostupna, bit će teško izabrati drugu.	2,82
Osjećam da je ovo jedina marka ovog proizvođača kojeg trebam.	3,05
Ako ova marka podigne cijene i dalje ću kupovati proizvode.	3,33
Smatram se vjeran ovoj marki.	3,37
Korištenje ove marke mi pruža veliko zadovoljstvo.	3,46
Smatram da je ova marka moj prvi izbor u ovoj kategoriji.	3,55
Volim ovu marku.	3,64

Ovo je marka koja zadovoljava moje potrebe.	3,64
Namjeravam konzumirati gotova jela ove marke u budućnosti.	3,67
Ovo je marka koja garantira zadovoljstvo.	3,67
Ocjena lojalnosti, povjerenja, privrženosti i zadovoljstva markom.	3,68
Prenosim pozitivne stvari o ovoj marki drugim ljudima.	3,69
Ova marka me rijetko razočara.	3,69
Imam povjerenja u ovu marku.	3,71
Preporučit ću ovu marku onome tko traži moj savjet.	3,99

Izvor: Anketa - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

#### 4.4. Rasprava o rezultatima i preporuke za menadžere

Anketirani su uglavnom upoznati s naručivanjem hrane putem aplikacija za dostavu. Oni koji na taj način naručuju hranu, obavljaju to par puta godišnje ili par puta mjesečno. Budući da se hrana iz palačinkarnice Milky može naručiti putem aplikacija za dostavu, takva mogućnost predstavlja dodatnu prednost za nju. Proizvodi marke mogu se distribuirati inovativnim kanalima koje po anketi prihvaća i koristi oko 70% ispitanika. Nadalje, iz rezultata ankete jasno je vidljivo da kvaliteta usluge marke predstavlja važan faktor prilikom donošenja odluke o kupnji/konzumaciji. Većina ispitanika istaknulo je kako je za njih kvaliteta izrazito važna, stoga se poslovanje palačinkarnice mora dodatno fokusirati na nju. Viša razina kvalitete tako doprinosi boljoj percepciji marke. Gledajući prema rangu, ispitanici su u svojim odgovorima naveli kako je kvaliteta hrane na prvom mjestu te znatnije odskače od ostalih faktora. Na drugom mjestu po važnosti je čistoća restorana pa tek onda ljubaznost osoblja, cijena, dizajn i ostalo. Može se zaključiti kako je potrošačima najvažnije ono esencijalno, a to je kvaliteta vezana uz hranu i uslugu te čistoća prostora u kojem se jelo poslužuje.

Istraživanjem se došlo do saznanja o omiljenoj palačinkarnici potrošača, a isto tako o poznavanju marki ostalih palačinkarnica. Većina ispitanika odgovorila je kako im je Milky omiljena palačinkarnica, što ukazuje da su upoznati s tom markom. Sudeći po ostalim odgovorima, potrošači su upoznati i s markama palačinkarnica Choco Cafe i Činkica, a u manjoj mjeri navode marke Galapagos, Grgos, Ara i Nutelino. Uz to, u anketi su bila postavljena pitanja na koje su potrošači mogli odgovoriti na skali od 1 do 5, ovisno o tome koji atributi ih i koliko jako vežu uz marku. Naziv marke nema veliki utjecaj i u većoj mjeri ne privlači potrošače na konzumaciju proizvoda. Ocijenjena je i važnost izgleda posluženog jela. Velik broj anketiranih (oko 70%) odgovorilo je kako izgled ima veliku važnost prilikom

odabira jela za konzumaciju. Prema tome, palačinkarnica mora dodatnu pozornost posvetiti načinu serviranja jela i samom izgledu posluženog jela/palačinke.

Putem istraživanja dobio se i odgovor na pitanje o tome koliko cijena utječe na odluku o konzumaciji palačinki. Cijena definitivno utječe na odluku, međutim, ne u izrazito jakoj mjeri. Većina ispitanika odgovorilo je da bi promjena cijene, u manjoj mjeri imala utjecaj na donošenje odluke o odabiru marke proizvoda/palačinke. Kroz anketu je ispitana i važnost imidža. Naime, imidž marke je važan, međutim, velik dio ispitanika bio je neutralan u odgovoru na to pitanje, dok je veći broj njih odgovorilo da ima važnost pri odabiru. Prema tome, potrebno je posvetiti pažnju postepenoj izgradnji imidža marke. Istraživanjem se došlo do odgovora o važnosti dobrog odnosa cijene i kvalitete za odluku o konzumaciji proizvoda/palačinki. Za veliku većinu potrošača dobar odnos cijene i kvalitete važan je za odabir kao i za samu percepciju marke. Postavljeno je i pitanje o kvaliteti samog proizvoda marke – palačinke. Velika većina ispitanih potrošača smatra da je kvaliteta palačinke od ključne važnosti i kao takva je presudna za odabir marke te za njenu bolju percepciju.

Još jedan važan atribut kojeg potrošači smatraju važnim za odabir i percepciju marke je ljubaznost osoblja prilikom pružanja usluge. Iz tog razloga, posebna pažnja mora se posvetiti edukaciji zaposlenika i postizanju zadovoljstva njihovim radnim mjestom. Što se tiče dužine čekanja u restoranima palačinkarnicama, ispitanici su izrazili stav kako je dužina čekanja važan atribut, no ne izrazito važan. Restorani tako moraju pripaziti kako se ugled marke ne bi narušio zbog predugog čekanja gostiju.

Na odabir proizvoda omiljene palačinkarnice utječe mnogo faktora. Ispitanici su naveli kako proizvode palačinkarnice odabiru najviše putem preporuka drugih ljudi. Važnu ulogu ima i percipirana kvaliteta proizvoda, te poruke koje dolaze putem društvenih mreža i usmenog oglašavanja. Prema tome, marketing i oglašavanje može pomoći razvoju percepcije marke, no, metoda preporuke i dalje ima najvažniju ulogu. Ispitanici uglavnom izražavaju želju za nastavkom konzumacije proizvoda marke palačinkarnice, što ukazuje na to da palačinkarnica trenutno uspješno obavlja svoj posao. Za većinu ispitanika omiljena marka palačinkarnice trenutno je prvi izbor u kategoriji, što znači da će vjerojatno ostati vjerni jednoj marki. Ispitanici su u većoj mjeri također spremni prenositi pozitivne informacije o omiljenoj marki drugim ljudima i onima koji traže savjet. Ukoliko palačinkarnica podigne cijene većina ispitanika i dalje bi nastavila konzumirati njene proizvode, međutim manji je broj onih koji su posve sigurni u tu tvrdnju. Palačinkarnica tako mora biti oprezna s podizanjem cijena, pogotovo s prenatglim i prevelikim promjenama cijena.

Većina ispitanika izjasnilo se da voli marku svoje omiljene palačinkarnice te da im ona pruža veliko zadovoljstvo. Isto tako, ispitanici su istaknuli kako ih marka rijetko razočara što znači da se poslovanje palačinkarnice uspješno i kontinuirano odvija. Također, ispitanici se u većini slažu oko toga da postoji povjerenje u njihovu omiljenu marku. Svoju lojalnost, povjerenje, privrženost i zadovoljstvo markom ocijenili su većinom pozitivno. Navedeni stav potrošača ukazuje na to da bi se većina njih teže odlučila na promjenu marke te da postoji određen viši stupanj vjernosti omiljenoj marki.



## 5. Zaključak

U ovom radu uspješno su se prikupila saznanja o specifičnostima razvoja ugostiteljskih usluga i ugostiteljske marke. Vremena i navike potrošača se mijenjaju pa se tako može uočiti kako na tržištu postoji sve jači trend naručivanja hrane putem aplikacija. Ugostiteljske marke moraju prilagoditi svoju komunikaciju prema potrošačima i biti spremne odgovoriti na nove zahtjeve tržišta. Kroz rad je identificirano nekoliko ključnih čimbenika koji imaju jak utjecaj na marku i odluke koje potrošači donose u pogledu konzumacije hrane. Potrošači najviše ističu kvalitetu proizvoda kao ključan čimbenik koji poboljšava percepciju ugostiteljske marke. Dizajn prostora, dužina čekanja, ljubaznost osoblja i nisu toliko bitni koliko kvaliteta, čistoća i izgled gotovog jela/palačinki. Kroz istraživanje se došlo do saznanja da su potrošači uglavnom zadovoljni i lojalni svojim markama restorana palačinkarnica te su dobro upoznati s procesima njihovog poslovanja. Marka se tako ne gradi samo kroz nazive, izgled, cijene i ostalo, već kroz zadovoljstvo gostiju i dobru percepciju proizvoda. Isto tako, nije potrebno puno novaca uložiti u skupi marketing budući da se klijentela restorana palačinkarnica većinu informacija dobiva na bazi preporuka i sa stranica društvenih mreža. Zbog toga i ne čudi da se trenutne glavne aktivnosti marke Milky odvijaju putem društvenih mreža Instagram, Facebook, Youtube i TikTok. Trenutna promocija palačinkarnice je efikasna iz razloga što komunikacijske poruke dolaze do većeg broja ljudi i to uglavnom mlađe populacije do 50 godina koja predstavlja najčešće potrošače ove marke. Menadžeri palačinkarnice trebali bi se fokusirati na održavanje razine visoke kvalitete proizvoda i nastavak uspješnog komuniciranja s potrošačima putem društvenih mreža. Kvaliteta je isto tako važna pri isporuci hrane za dostavu, budući da potrošač ne želi dobiti neadekvatno serviran obrok u lošijoj ambalaži. Proces upravljanja markom mora obuhvatiti i ostale segmente poslovanja poput osiguranja adekvatnog stupnja čistoće restorana, dizajna interijera i ljubaznosti osoblja. Poslovanje u obliku palačinkarnice relativno je novo na tržištu, s time da je marka Milky najstarija i trenutno tržišni predvodnik po opsegu poslovanja. Trendovi u budućnosti zasigurno će se mijenjati te je moguće da će se poslovanje još više ubrzati i digitalizirati što predstavlja nove izazove za dostavu, proces posluživanja i općenito poslovanje u restoranima/palačinkarnicama.

## Literatura:

### Knjige:

- Aaker D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London
- Demeterffy Lančić, R. (2010), *Novi mediji i odnosi s javnošću*, Medijske studije, 1. izdanje
- Gay, S., Charlesworth, A., Esen, R. (2007), *Online marketing – A customer led approach*, Oxford
- Horvat, S. (2009), *Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj*, Zagreb
- Kapferer J.N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, 5. izdanje, Kogan Page, London
- Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey : Prentice Hall International, Pearson Education Inc.
- Keller, K.L. (2008), *Slučajevi najbolje prakse upravljanja markama: Pouke najsnažnijih svjetskih maraka*, Accent, Zagreb
- Kerp, M. (2006), *Strateško upravljanje markom*, Marketing UP
- Kotler, P. i drugi (2006), *Osnove marketinga*, MATE d.o.o., Zagreb
- Kotler, P. i drugi (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE d.o.o., Zagreb
- Lijović, B. (2012), *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*, Ekonomski vjesnik
- Pavlek, Z. (2008), *Branding – kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb
- Predovic, D. (2007), *Vrednovanje marke*, MATE d.o.o., Zagreb
- Renko, N. (2005), *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb
- Strauss, J., El- Ansary, A., Frost, R. (2006), *E-marketing*, Šahinpašić, Sarajevo
- Vranešević, T. (2007), *Upravljanje markama*, ACCENT, Zagreb
- Vranešević, T., Dvorski, S., Dobrinić, D., Staničić, S. (2008), *Inovativni marketing*, TIVA, Varaždin
- Vučemilović, V., Blažević, Z. (2016), *Marketing usluga*, Visoka škola za menadžment
- Wheeler, A. (2003), *The Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Wreden, N. (2010), *Profitabilno brendiranje – Kako povećati profitabilnost, odgovornost i održivost imena proizvoda*; V.B.Z.; Zagreb

### Članci:

- Bosna J., Krajnović A., Orlović M. (2015), *Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga*, znanstveni članak
- Rocco, S.(2015), *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*, Elektronska skripta za kolegij Politika proizvoda i dizajn
- Vranešević, T., Mandić, M. (2005), *Marka kao element opstanka na tržištu*, Tržište, Zagreb
- Vranešević, T., Marušić, M. (2003), *Mjerenje vrijednosti marke*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb

Internet:

- Chococafe.eu, dostupno na: <https://chococafe.eu/>, 5.5.2022.
- Cinkicacafe; Instagram.com, dostupno na: <https://www.instagram.com/cinkicacafe/?hl=hr>, 5.5.2022.
- Facebook.com, dostupno na: <https://www.facebook.com/Pala%C4%8Dinkarnica-Milky-1162881360455453/>, 3.10.2022.
- Hingemarketing.com; dostupno na: [https://hingemarketing.com/blog/story/a\\_10\\_step\\_brand\\_development\\_strategy\\_for\\_your\\_professional\\_services\\_firm](https://hingemarketing.com/blog/story/a_10_step_brand_development_strategy_for_your_professional_services_firm), 27.7.2022.
- Hktcd Blog, Practical Guide to Brand Promotion in China - How to Promote Your Brand?, Info.hktcd.com, dostupno na: [https://info.hktcd.com/chinabrand/2\\_1.htm](https://info.hktcd.com/chinabrand/2_1.htm), 30.7.2022.
- Instagram.com, dostupno na: <https://www.instagram.com/milky.zagreb/?hl=hr>, 4.10.2022.
- Jozić I., Kreiranje marke u uslužnoj djelatnosti, Profitiraj.hr, dostupno na: <https://profitiraj.hr/kreiranje-marke-u-usluznoj-djelatnosti/>, 4.8.2022.
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Ugostiteljstvo, Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009>, 6.8.2022.
- Milky brošura (2022), Milkywebbucket.s3.eu, dostupno na: [https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky\\_companyprofile\\_web\\_spread.pdf](https://milkywebbucket.s3.eu-central-1.amazonaws.com/milky_companyprofile_web_spread.pdf), 1.10.2022.
- Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/AboutUs>, 11.9.2022.
- Milkyglobal.com, dostupno na: <https://milkyglobal.com/Products>, 24.9.2022.
- Morse, M., What is brand development?, Lucidadvertising.com, dostupno na: <https://www.lucidadvertising.com/blog/what-is-brand-development/>, 25.7.2022.
- Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/lanac-palacinkarnica-milky-brzo-se-prosirio-od-dubrave-do-tirane-kragujevca-i-skoplja-a-u-planu-su-istanbul-i-bec-361664>, 6.5.2022.
- Sudreg.pravosudje.hr, dostupno na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>, 5.5.2022.
- Triller Agency, Brand development, Trillerdigital.com, dostupno na: <https://tillerdigital.com/glossary/brand-development/>, 28.7.2022.
- Wolt.com.hr, dostupno na: <https://wolt.com/hr/hrv/split/restaurant/milky-split>, 4.10.2022.
- Youtube.com, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=xpgELGBYzTA>, 4.10.2022.
- Zagreb.info, dostupno na: <https://www.zagreb.info/dobra-klopa/raj-za-sladokusce-zagrepcani-odabrali-najbolje-palacinkarnice/13213/>, 5.5.2022.
- Zcentar.hr, dostupno na: <https://zcentar.hr/store/milky/>, 5.5.2022.

## Popis slika:

Slika 1. Piramida marke i čimbenici vrijednosti marke .....	12
Slika 2. Životni ciklus marke .....	15
Slika 3. Životni ciklus marke, svijest o marki i ulaganje u marketing .....	16
Slika 4. Tri vrste marketinga kod uslužnih poduzeća .....	20
Slika 5. Vlasnik i osnivač palačinkarnice Milky – Ivan Milković .....	25
Slika 6. Proces upravljanja kvalitetom usluge i zadovoljstvom gostiju .....	31
Slika 7. Oglašavanje putem web stranice .....	36
Slika 8. Oglašavanje putem društvenih mreža - Instagram .....	37
Slika 9. Oglašavanje putem Youtube kanala .....	38
Slika 10. Oglašavanje putem dostavljачkih aplikacija – primjer Wolt aplikacije .....	38
Slika 11. Poziv potrošačima na Milky izazov .....	39
Slika 12. Promotivni oglas za Milky izazov .....	40
Slika 13. Raspodjela anketiranih prema spolu .....	43
Slika 14. Raspodjela anketiranih prema dobnim skupinama .....	44
Slika 15. Raspodjela anketiranih prema trenutnom radnom statusu .....	44
Slika 16. Pitanje o učestalosti naručivanja hrane putem aplikacija za dostavu .....	45
Slika 17. Pitanje o važnosti kvalitete usluge .....	45
Slika 18. Pitanje o preferencijama vezanim uz ugostiteljske usluge .....	46
Slika 19. Pitanje o učestalosti posjeta restoranima palačinkarnicama .....	46
Slika 20. Prosječna ocjena prema elementima lojalnosti, povjerenja, privrženosti i zadovoljstva markom .....	49
Slika 21. Pitanje o utjecaju na odabir proizvoda .....	50

## Popis tablica:

Tablica 1. Tijek razvoja marke .....	12
Tablica 2. Perspektive prilikom upravljanja i stvaranja vrijednosti marke .....	22
Tablica 3. Aktualna tržišta na kojima posluje poduzeće Milky (putem franšize) .....	24
Tablica 4. SWOT analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća Milky .....	27
Tablica 5. Upravljanje ugostiteljskom markom .....	29
Tablica 6. Marketinški splet palačinkarnice Milky .....	34
Tablica 7. Odabir omiljenog restorana/palačinkarnice .....	47
Tablica 8. Ocjena različitih tvrdnji o lojalnosti, povjerenju, privrženosti i zadovoljstvu markom .....	52

## Prilozi

Prilog 1. Cjenik jela Milky palačinkarnice – cijene za dostavu i gotove kombinacije

ARTIKAL	CIJENA
<b>Wolt Specials</b>	
+ Proteinska palačinka	kn16,00
+ Proteinska palačinka slana	kn16,00
+ Red Velvet palačinka	kn13,60
+ Čoko palačinka	kn12,80
+ Palačinka	kn12,00
+ Palačinka slana	kn12,00
<b>MILKY COMBO</b>	
Uz svaku palačinku kuglica sladoleda na poklon	
+ Bezglutenska palačinka + kuglica sladoleda na poklon	kn24,00
+ Američke palačinke + kuglica sladoleda na poklon	kn22,00
+ Proteinska palačinka + kuglica sladoleda na poklon	kn20,00
+ Red Velvet palačinka + kuglica sladoleda na poklon	kn17,00
+ Čoko palačinka + kuglica sladoleda na poklon	kn16,00
+ Palačinka + kuglica sladoleda na poklon	kn15,00

Izvor: Pricelista.com; dostupno na: <https://www.pricelista.com/menu-prices/milky-hr>; 3.10.2022.

Prilog 2. Cjenik jela Milky palačinkarnice – cijene za slatke, slane palačinke i shake u restoranima

## SLATKE PALAČINKE

Bezglutenska palačinka	kn24,00
Američke palačinke	kn22,00
Proteinska palačinka (SLATKE PALAČINKE)	kn20,00
Red Velvet palačinka (SLATKE PALAČINKE)	kn17,00
Čoko palačinka (SLATKE PALAČINKE)	kn16,00
Palačinka (SLATKE PALAČINKE)	kn15,00

## SLANE PALAČINKE

+ Bezglutenska palačinka slana	kn24,00
Proteinska palačinka slana (SLANE PALAČINKE)	kn20,00
Palačinka slana (SLANE PALAČINKE)	kn15,00

## MILKSHAKES

+ Milky kup	kn30,00
+ Nutella/Linolada shake	kn27,00
+ Oreo shake	kn25,00

Izvor: Pricelisto.com; dostupno na: <https://www.pricelisto.com/menu-prices/milky-hr>; 3.10.2022.

### Prilog 3. Anketni upitnik - SPECIFIČNOSTI RAZVOJA UGOSTITELJSKE MARKE

1. Spol: M / Ž (zaokružite)

2. Dob:

a) <20

b) 20-30

c) 36-45

d) 46-55

e) >56

3. Trenutni radni status:

a) zaposlen/a

b) nezaposlen/a

4. Koliko često naručujete hranu putem aplikacija za dostavu?

a) par puta godišnje

b) par puta mjesečno

c) par puta tjedno

d) svakodnevno

e) ne naručujem hranu putem aplikacija za dostavu

5. U kojoj mjeri vam je važna kvalitetna usluga u restoranu?

a) izrazito važna

b) važna, ali nije presudno

c) manje važna

d) uopće nije važna

6. Kod usluge u restoranu najvažnije vam je? (zaokružite najviše dva odgovora)

a) ljubaznost osoblja

b) čistoća restorana

c) dizajn interijera i ambijent

d) brzina usluge

- e) kvaliteta hrane
- f) cijena
- g) lokacija

7. Koliko često posjećujete restorane palačinkarnice?

- a) svakodnevno
- b) par puta tjedno
- c) par puta mjesečno
- d) par puta godišnje
- e) rijetko kada
- f) nikada

8. Odaberite (ili navedite) omiljeni restoran/palačinkarnicu:

- a) palačinkarnica Milky
- b) palačinkarnica Choco Cafe
- c) palačinkarnica Činkica
- d) \_\_\_\_\_

9. Na skali od 1 do 5 označite koliko su vas atributi palačinkarnice naveli da konzumirate proizvode te marke (1 – jako slabo, 2 – slabo, 3 – umjereno, 4 – jako, 5 – vrlo jako).

Naziv marke	1	2	3	4	5
Izgled posluženog jela	1	2	3	4	5
Cijena	1	2	3	4	5
Imidž	1	2	3	4	5
Odnos cijene i kvalitete	1	2	3	4	5
Kvaliteta palačinke	1	2	3	4	5
Ljubaznost osoblja	1	2	3	4	5
Dužina čekanja	1	2	3	4	5

10. Što je utjecalo na odabir proizvoda u Vašoj omiljenoj palačinkarnici? (moguće više odgovora)

- a) oglašavanje putem društvenih mreža
- b) usmeno oglašavanje



- c) uređenje interijera restorana
- d) preporuka
- e) ime marke
- f) percipirana kvaliteta proizvoda
- g) nagradne igre i izazovi jedenja
- h) ostalo

11. Na skali od 1 do 5 ocijenite lojalnost, povjerenje, privrženost i zadovoljstvo markom Vaše omiljene palačinkarnice (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem).

Namjeravam konzumirati gotova jela ove marke u budućnosti.	1	2	3	4	5
Smatram da je ova marka moj prvi izbor u ovoj kategoriji.	1	2	3	4	5
Prenosim pozitivne stvari o ovoj marki drugim ljudima.	1	2	3	4	5
Preporučit ću ovu marku onome tko traži moj savjet.	1	2	3	4	5
Ako ova marka podigne cijene i dalje ću kupovati proizvode.	1	2	3	4	5
Volim ovu marku.	1	2	3	4	5
Korištenje ove marke mi pruža veliko zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Ova marka me rijetko razočara.	1	2	3	4	5
Ovo je marka koja zadovoljava moje potrebe.	1	2	3	4	5
Imam povjerenja u ovu marku.	1	2	3	4	5
Ovo je marka koja garantira zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Smatram se vjeran ovoj marki.	1	2	3	4	5
Osjećam da je ovo jedina marka ovog proizvoda kojeg trebam.	1	2	3	4	5
Ukoliko je ova marka nedostupna, bit će teško izabrati drugu.	1	2	3	4	5

## Tomislav Beširević

---

Datum rođenja: 17/05/1981 | Spol: Muško | (+385) 0981686720 | [besirevict@gmail.com](mailto:besirevict@gmail.com) |

Ljerke Šram 6, 10000, Zagreb, Hrvatska

### ● **RADNO ISKUSTVO**

---

2009 – TRENUTAČNO – Zagreb

**POREZNIK II** – Ministarstvo financija, Porezna uprava

---

2003 – 2007 – Zagreb

**DJELATNIK U ODJELU KOMERCIJALNIH POSLOVA** – ORAŠINE d.o.o.

---

### ● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

Zagreb

**Stručni prvostupnik ekonomije, bacc.oec.** – Ekonomski fakultet

---

Zagreb

**Ekonomist** – Treća ekonomska škola

---

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija		
ENGLISKI B2		B2	B2	B2	B2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● DIGITALNE VJEŠTINE

---

Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Windows

Zagreb

**Stručni prvostupnik ekonomije, bacc.oec.** – Ekonomski fakultet

---

Zagreb

**Ekonomist** – Treća ekonomska škola

---

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija		
ENGLISKI B2		B2	B2	B2	B2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● DIGITALNE VJEŠTINE

---

Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Windows

## ● **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

### Komunikacijske i međuljudske vještine

- sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem
- sudjelovanje na sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način
- aktivan slušač
- taktičan
- timski igrač - sposobnost rada u grupama, suradnja i doprinos radu aktivnim sudjelovanjem radi postizanja zajedničkih ciljeva

## ● **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

---

### Organizacijske vještine

- vrlo organiziran, pedantan, fokusiran na detalje
- analitičan
- efikasno, djelotvorno te pravovremeno obavljam preuzete poslove
- djelotvorno donosim odluke

## ● **VOZAČKA DOZVOLA**

---

Vozačka dozvola: B

## ● **HOBII I INTERESI**

---

### Hobiji i interesi

Aktivan lovac. Rado boravim u prirodi i uživam u vanjskim aktivnostima.