

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN JAVNE USTANOVE AQUATIKA-SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC

Cindrić, Natalie

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:608264>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Natalie Cindrić

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN JAVNE USTAVNOVE
AQUATIKA - SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2022.

Natalie Cindrić

STRATEGIC MARKETING PLAN OF PUBLIC INSTITUTION AQUATIKA –
KARLOVAC FRESHWATER AQUARIUM

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN JAVNE USTANOVE AQUATIKA –
SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij
Poslovno upravljanje

Kolegij: Strategijski marketing

Mentor: dr.sc. Silvija Vitner Marković

Matični broj studenta: 0619418015

Karlovac, rujan 2022.

SAŽETAK

U završnom radu se ističe pojam i važnost marketinga u turizmu i općenito ističe važnost strateškog marketinškog planiranja kao ključa uspješnosti poslovanja poduzeća. Nadalje, na odabranom primjeru dobre poslovne prakse, Javnoj ustanovi Akuatika – Slatkovodnom akvariju Karlovac, financiranoj iz fondova Europske unije, smještenoj na desnoj obali rijeke Korane u centru grada Karlovca, grada na četiri rijeke, jedinstvenom slatkovodnom akvariju u ovom dijelu Europe, definira se i analizira svaki pojedini element strateškog marketinškog plana izrađenog za razdoblje od 2022. godine do 2025. godine. U radu se, također analizira i odabrana strategija marketinga na odabranom primjeru.

Ključne riječi: marketing u turizmu, strateško planiranje, strateški marketinški plan, Javna ustanova Akuatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, strategija marketinga

SUMMARY

The final paper emphasizes the concept and importance of marketing in tourism and generally emphasizes the importance of strategic marketing planning as the key to the success of the company's business. Public institution Aquatika – Karlovac Freshwater Aquarium, financed from European Union funds, located on the right bank of the Korana River in the center of the city of Karlovac, a city on four rivers, a unique freshwater aquarium in this part of Europe, defines and analyzes every single element of the strategic marketing plan developed for the period from 2022 to 2025. The paper also analyzes the selected marketing strategy on the selected example.

Keywords: marketing in tourism, strategic planning, strategic marketing plan, Public institution Aquatika – Karlovac Freshwater Aquarium, marketing strategy

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Struktura rada	1
2. MARKETING U TURIZMU	2
2.1. Pojmovno određenje marketinga	2
2.2. Pojmovno određenje turizma	4
2.3. Odnos marketinga i turizma	5
3. STRATEŠKO PLANIRANJE I POJAM STRATEGIJE MARKETINGA.....	8
3.1. Povijesni razvoj strategije marketinga	11
3.2. Razine strategije marketinga.....	12
3.3. Planiranje i strateški marketinški plan	13
3.4. Vrste strategije marketinga	20
4. JAVNA USTANOVA AQUATIKA – SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC	25
4.1. Projekt „Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAquarium“	26
5. STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN ODABRANOG POSLOVNOG SLUČAJA – JAVNE USTANOVE AQUATIKA – SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC	36
5.1. Definiranje vizije i misije	37
5.2. SWOT analiza.....	39
5.2.1. Prednosti i nedostaci	39
5.2.2. Prilike i prijetnje.....	41
5.3. Strateški marketinški ciljevi	43
5.4. Analiza posjetitelja	50
5.5. Analiza konkurencije	54
5.6. Analiza cijena.....	55
5.7. Analiza prodaje i analiza profita	58
5.8. Analiza promocije	61

5.9. Analiza distribucije	66
5.10. Strategija segmentacije tržišta i odabir ciljnog tržišta	67
6. ZAKLJUČAK	70
POPIS LITERATURE	72
POPIS ILUSTRACIJA	75

1.UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je strateški marketinški plan Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac. Cilj rada je analizirati svaki pojedini element strateškog marketinškog plana odabranog poslovnog slučaja, jedinstvenog, slatkovodnog akvarija na ovom dijelu Europe, Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka na temelju kojih je ovaj rad izrađen su brojna stručna literatura, strateški dokumenti te internetske stranice vezane za ovu tematiku. Metode prikupljanja podataka su metoda istraživanja za stolom i metoda terenskog istraživanja. Terensko istraživanje podrazumijeva provođenje nestrukturiranog intervjua sa odgovornom osobom u odjelu marketinga Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac. U radu su prisutne metoda analize, sinteze, deskripcije i kompilacije.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Prvo poglavlje rada je uvod u kojemu su predstavljeni predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada. Drugo poglavlje je vezano za pojmovno određenje marketinga i turizma, odnosno ističe se odnos marketinga i turizma. U trećem poglavlju definira se pojam strateško planiranje, pojam strategije marketinga, pojam strateškog marketinškog plana te se definira i analizira struktura strateškog marketinškog plana. U četvrtom poglavlju se analizira Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac te se analizira projekt „Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAquarium“, na temelju kojega je ustanova osnovana. U petom poglavlju, na temelju odabrane strategije, definiran je strateško marketinški plan Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac. Definirani su i analizirani svi elementi strateško marketinškog plana za razdoblje od 2022. do 2025. godine, a to su vizija i misija, SWOT analiza, strateški marketinški ciljevi, analiza posjetitelja, analiza konkurencije, analiza cijena, prodaje i profita, analiza promocije i distribucije te strategija segmentacije tržišta i odabir ciljnog tržišta. Šesto poglavlje je zaključak, a na kraju slijede popis literature i popis ilustracija.

2. MARKETING U TURIZMU

2.1. Pojmovno određenje marketinga

Američko marketinško udruženje marketing definira ovako: marketing je aktivnost, skup institucija i proces stvaranja, isporuke i razmjene ponuda te prenošenje poruke o njima, a koje ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini. Marketing se bavi prepoznavanjem i udovoljavanjem ljudskim i društvenim potrebama. Jedna od najkraćih dobrih definicija marketinga kaže da je marketing „profitabilno udovoljavanje potrebama”.¹

U prvom desetljeću 21. stoljeća poduzeća su se našla pred izazovom financijskog prosperiteta, pa čak i borbe za preživljavanjem u prilično surovom gospodarskom okruženju. Marketing igra ključnu ulogu u hvatanju u koštac s tim izazovima. Financije, proizvodnja, računovodstvo i ostale poslovne funkcije više ne znače mnogo bez dovoljne potražnje za proizvodima i uslugama potrebne da bi poduzeće moglo ostvarivati dobit. Drugim riječima, da bi se ostvarivala dobit, potrebno je imati strategiju. Upravo zato financijski uspjeh često ovisi o marketinškim sposobnostima.²

U širem smislu, važnost marketinga prožima društvo kao cjelinu. Marketing je pomogao plasiranju i prihvaćanju novih proizvoda koji su olakšali ili obogatili ljudski život. Može inspirirati poboljšanje postojećih proizvoda jer marketinški stručnjaci inoviraju kako bi poboljšali poziciju na tržištu. Uspješan marketing jača potražnju za proizvodima i uslugama, što potom dovodi do otvaranja radnih mjesta. Doprinosom većoj dobiti, uspješan marketing poduzeću također omogućuje da se aktivnije bavi društveno odgovornim aktivnostima. Izvršni i glavni direktori prepoznaju ulogu marketinga u stvaranju snažnih marki i lojalnih potrošača, što su elementi nematerijalne imovine koju u velikoj mjeri doprinose vrijednosti poduzeća. Marketinški stručnjaci moraju odlučiti koje značajke uključiti u novi proizvod ili uslugu, koliko će iznositi cijene, gdje će se prodavati proizvodi ili nuditi usluge te koliko će se potrošiti na oglašavanje, prodaju, internetski marketing ili marketing putem telefona. Te odluke trebaju donijeti u okruženju

¹ Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 5.

² Ibidem, str. 3.

koje se snažno koristi internetom na kojem se potrošači, konkurenti, tehnologija i gospodarski čimbenici brzo izmjenjuju, a posljedice riječi i djela marketinških stručnjaka mogu se vrlo brzo multiplicirati.³

Do upravljanja marketingom dolazi kad barem jedna od strana u procesu potencijalne razmjene razmišlja o načinu na koji će postići željenu reakciju ostalih strana. Upravljanje marketingom je stoga umjetnost i znanost biranja ciljnih tržišta te pridobivanja, zadržavanja i povećanja broja potrošača stvaranjem i isporukom vrhunske vrijednosti za potrošača te slanja poruke o njoj. Postoji razlika između društvene i upravljačke definicije marketinga. Društvena definicija koju ulogu marketing igra u društvu. Na primjer, jedan je marketinški stručnjak rekao da je uloga marketinga „omogućiti viši životni standard“. Evo i društvene definicije koja je korisna: Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što trebaju i žele stvaranjem, ponudom i slobodnom razmjenom vrijednih proizvoda i usluga s drugima.⁴

Rukovoditelji ponekad o marketingu razmišljaju kao o „umjetnosti prodaje proizvoda“ ali mnogi se ljudi iznenade kad shvate da prodaja nije najvažniji dio marketinga! Prodaja je samo vrh marketinškom ledenog brijega. Peter Drucker, vodeći teoretičar upravljanja, to kaže ovako:

„Možemo pretpostaviti da će uvijek postojati potreba za nekakvom prodajom, ali cilj je marketinga prodaju učiniti suvišnom; cilj je marketinga poznavati i razumjeti potrošača toliko dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju tako da proizvod sam sebe prodaje. U idealnoj situaciji, marketing treba rezultirati potrošačem koji je spreman kupiti. Jedino što je tada potrebno jest da su proizvod ili usluga dostupni.“⁵

Marketinški stručnjaci na tržište plasiraju deset osnovnih kategorija: robe, usluge, događaje, iskustva, osobe, mjesta, imovinu, organizacije, informacije i ideje.⁶

³ Ibidem, str. 4.

⁴ Ibidem, str. 5.

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

2.2. Pojmovno određenje turizma

Od postanka turizma, dakle od prvih približno sličnih oblika turističkih kretanja do danas, u svijetu je izrađeno i objavljeno oko 80-tak definicija turizma. Što podrazumijeva da je taj pojam vrlo teško opisati jednom „definicijom“. S obzirom da je znanstveno istraživanje turizma prvo započelo na području Europe, kao i većina autora, prihvatili smo definiciju turizma koju su oblikovali W. Hunziker i K. Krapf u svom kapitalnom djelu „Die Grundriss der Allgemeine Fremdenverkehrslehre“ nastalim 1942. godine, a gdje je definicija dopunjena i prihvaćena 1954. godine od strane Međunarodnog udruženja znanstvenih turističkih stručnjaka (AIEST). S druge strane, imamo definiciju turista koju je iznio poznati američki sociolog Erik Cohen, objavljenom u članku „Who is a Tourist?“ A Conceptual Clarification“ iz 1974. godine. Obje definicije predstavljaju polazišnu osnovu za potrebe analize i izučavanja ekonomskih učinaka turizma. Riječ je o dva u suštini različita pojma – jednom je to „turizam“, a drugi puta je to „turist“ – dakle jednom govorimo o cjelokupnosti jedne pojave, a drugi puta govorimo o sudioniku te iste pojave.⁷

Erik Cohen, pri objašnjenju pojma turist, nastoji diferencirati odrednice turističkog od drugih vrsta putovanja, objašnjavajući osnovne postavke usmjerenog ponašanja pojedinaca s ciljem odlaska na neko turističko putovanje, te objašnjenje tumači na sljedeći način: „Turist je dobrovoljni, privremeni putnik koji putuje u očekivanju zadovoljstva koja mu mogu pružiti novosti i promjene doživljene na relativno dugom i neučestalom kružnom putovanju“.⁸

Definicija turizma koju su iznijeli Hunziker i Krapf 1942. godine, a kasnije ju prihvatio i nadopunio AIEST, najsveobuhvatnije definira fenomen turizma, a glasi: „Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost“.⁹

⁷ Pirjevec, B.: Turizam – jučer, danas,.....Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 12.

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem, str. 12.,13.

2.3. Odnos marketinga i turizma

Turizam spada u aktivnosti temeljene na slobodnom vremenu. U tom je smislu i marketing u turizmu dio šire djelatnosti koju nazivamo marketing slobodnog vremena (the marketing of leisure). Bitne oznake fenomena slobodnog vremena odnosno aktivnosti koje se temelje na tom fenomenu jesu: odsutnost prinude, ostvarivanje osobnog zadovoljstva, značenje igranja i društvena dimenzija slobodnog vremena. Upravo je turizam kao gospodarska aktivnost usmjerena na provociranje i nagovaranje ljudi da svoje slobodno vrijeme usmjere prema određenim aktivnostima koje čine temelj ove gospodarske grane.¹⁰

Ostvarenje vlastitih želja i načina korištenja slobodnog vremena ovise ne samo od vlastitih racionalnih i iracionalnih motiva, već i od objektivnog stanja i mogućnosti da se te želje i motivi realiziraju. Djelovanje i učinci turizma u ostvarivanju i realizaciji tih želja osnivaju se na ljudskim potrebama iz kojih niču motivi. Ali njihovo ostvarenje je moguće tek kad počnu djelovati određeni objektivni i subjektivni čimbenici (faktori) turizma. Misli se na skupinu čimbenika koji stvaraju kod čovjeka želju za putovanjem ili barem dolazi do aspiracija za putovanjima radi zadovoljavanja rekreacijskih, kulturnih i drugih potreba. Riječ je dakle o čimbenicima koji djeluju na čovjeka da postane turist.¹¹

Pod pojmom marketinga u turizmu treba podrazumijevati sve marketinške aktivnosti usmjerene na turističko tržište potražnje.

Turističko tržište bi se moglo definirati kao skup odnosa ponude i potražnje u djelokrugu usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru ili kao skup odnosa ponude i potražnje koji nastaje pod utjecajem turističkih kretanja. Turistička potražnja je središnja točka marketinškog sustava u turizmu. Rezultat je nastojanja da se zadovolje turističke potrebe.¹²

¹⁰ Senečić, J.: Marketing turističkog gospodarstva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005., str.180.,181.

¹¹ Bilen, M.: Turizam i prostor – Ekonomsko-geografski aspekti turističke valorizacije prostora u turizmu, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2006., str. 25.

¹² Senečić, J.: op.cit., str.177.

Govoriti o turističkoj ponudi znači prije svega govoriti o ogromnom broju sudionika koji nalaze svoje mjesto i imaju određenu ulogu u kreiranju tog dijela turističkog tržišta. Najjednostavnije, svaki sudionik tržišta koji nastoji prodati svoju robu ili usluge turistima, na određeni način je predstavnik odnosno subjekt turističke ponude. Ekonomskim rječnikom rečeno, turistička ponuda je količina roba ili usluga koja se nudi turistima na određenom turističkom tržištu, u određeno vrijeme i po određenoj cijeni. Svaka turistička ponuda, da bi mogla funkcionirati, mora se temeljiti na četiri sljedeće pretpostavke:¹³

- atraktivnosti prostora,
- prometnoj dostupnosti,
- izrađenim receptivnim kapacitetima,
- promociji u turizmu.

Mogli bismo zaključiti da je prostor u turizmu sa svim svojim prirodnim i antropogenim resursima značajan element turističke ponude, pa prema tome ima svoju točno utvrđenu ekonomsku, odnosno turističko-tržišnu vrijednost koja se temelji na atraktivnim svojstvima i karakteristikama postojećih resursa. Stoga cjelokupna ponuda u turizmu mora biti izvedena iz karakteristika i svojstava turističke vrijednosti resursa i prostora u cjelini čime se tada stvara i skladan odnos između tržišta potražnje i sekundarne turističke ponude.¹⁴

Problemi marketinga u turizmu razlikuju se od problema marketinga klasičnog proizvoda. Razlike su rezultat karakteristika ponude i potražnje u turizmu. Turizam je usluga. Prodaje se nematerijalni doživljaj, a ne materijalna roba koju je moguće ispitati prije uporabe.¹⁵

Pojam proizvoda nije ograničen na fizičke predmete. Sve što može zadovoljiti potrebu može se nazvati proizvodom. U širem smislu, proizvodi uključuju doživljaje, osobe, mjesta, organizacije, informacije te ideje.¹⁶

¹³ Pirjevec, B.: op.cit., str. 98.,101.

¹⁴ Bilen, M., op.cit., str. 39.

¹⁵ Moutinho, L.: Strateški menadžment u turizmu, MASMEDIA, Zagreb, 2005., str. 90.

¹⁶ Kotler, P., Bowen, T.J., Makens, C.J.: Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o, Zagreb, 2010., str. 15, 16.

Grafički prikaz 1. Ciljevi marketinga u turizmu



Izvor: vlastita obrada autora prema Senečić, J.: Marketing turističkog gospodarstva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005.

Cilj marketinga u turizmu je proizvodnja i plasman proizvoda koji će odgovarati što širem krugu turističkih potrošača tako što će turistički proizvod na odgovarajući način zadovoljiti turističke potrebe kod potrošača.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE I POJAM STRATEGIJE MARKETINGA

Strateško planiranje razvija se 1970-ih i 1980-ih i zasniva se na analizama portfelja General Electrica i Boston Consulting Group. Osnovna pretpostavka funkcioniranja strateškoga planiranja bila je da ekstrapolacija prošlosti (kao što je to bio slučaj u dugoročnome planiranju) nije odgovarajuća i da diskontinuitet između prošlih projekcija i novih trendova zahtijeva strateško prilagođavanje, odnosno prilagođavanje promjenjivomu okružju u kojemu poduzeće djeluje. Strateško se planiranje fokusira na dubinsko razumijevanje tržišnoga okružja, posebice konkurencije i potrošača, s ciljem da se ne samo analizira postojeća situacija, nego također da se anticipiraju promjene koje će imati strateške implikacije na budućnost poslovanja.¹⁷

Strateško planiranje je razvoj dugoročnog plana koji na najbolji način iskorištava resurse organizacije u domeni misije te organizacije. Proces strateškog planiranja sastoji se od pažljive analize turističke organizacije te povoljnih prilika i opasnosti koje konkurenti i čimbenici okruženja mogu izazvati. Strateške odluke koje se donose ovise o usredotočenosti turističkog poduzeća, o tržištu na kojem ono posluje i o turističkom proizvodu koje poduzeće prodaje.¹⁸

Pojam strategija potječe iz grčke vojne terminologije (grčko značenje riječi potječe iz pojma *startos*, što znači vojska + *ago*, što znači vodim), a znači ratnu vještinu, znanost o vođenju rata; znanost koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande. Strategije u poslovnome smislu mogu mnogo toga naučiti od vojnih strategija, kao što su:¹⁹

- stupanj prednosti i resursa koji je potreban da bi se mogao jamčiti uspjeh u određenoj konkurentnoj situaciji
- čimbenici koji kreiraju stratešku prednost u različitim uvjetima okružja
- razlozi zbog kojih konkurenti, odnosno protivnici s inferiornijim resursima katkad pobjeđuju u ratu

¹⁷ Renko, N.; *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2009., str. 72.

¹⁸ Moutinho, L.: *op.cit.*, str. 379., 380.

¹⁹ Renko, N.: *op.cit.*, str., 68.

- situacije u kojima je potrebno potencijalne neprijatelje primiti odnosno konfrontirati se s njima.

Strategija je plan ili nešto tomu ekvivalentno – smjerokaz akcija koje vode u budućnost; put koji vodi od sadašnje do buduće pozicije. Strategija je također okvir unutar kojega poduzeće djeluje. Primjerice, poduzeće koje se služi uvijek istom strategijom konzistentno je u smislu okvira unutar kojega djeluje. Strategija je pozicija kojom se određuje mjesto određenoga proizvoda na tržištu, odnosno mjesto u odnosu na potrošače. Strategija je perspektiva naime, način na koji poduzeće obavlja poslove odnosno koncept poslovanja poduzeća.²⁰

Prije nego što turističko poduzeće može poslovati, prije nego što može plasirati svoj turistički proizvod, prije nego što može čak i planirati svoj turistički proizvod, ono mora isplanirati svoju strategiju. Odluke o vrsti poslovanja kojim se poduzeće želi baviti, segmentima tržišta na koje želi dospjeti i vrsti turističkih proizvoda koje želi razvijati – sve njih je potrebno pažljivo isplanirati u okviru onoga što nazivamo strateški plan.²¹

Dobro razvijena i postavljena strategija mora imati sljedeće karakteristike:²²

1. odluku o svrsi poslovanja poduzeća ili barem strateške namjere koje poduzeće želi ostvariti, što uz ostale aktivnosti i definiranje proizvoda/tržišta određuje što je poslovanje poduzeća danas, a što će biti u budućnosti.
2. ciljeve koji će specificirati što će, koliko i u kojem vremenu poduzeće realizirati u odnosu na važne aktivnosti poslovanja kao što su: rast volumena prodaje, profita u određenom vremenu za svako poslovanje i proizvod/tržište, te također za cjelokupno poduzeće.
3. strategija treba specificirati resurse, odnosno načine kako ih postići, kako raspodijeliti na cjelokupno poslovanje, odnosno poslovanje pojedinih proizvoda/tržište, te ostalih funkcionalnih cjelina, kao i aktivnosti vezanih uz cjelokupno poslovanje i poslovanje na tržištima/proizvodima.

²⁰ Ibidem, str. 69.

²¹ Moutinho, L.: op.cit., str. 375.

²² Renko, N.: op.cit., str. 70., 71.

4. vjerojatno najvažniji dio svake strategije jest analiza snaga poduzeća u odnosu na konkurenciju kako bi mogle razviti održive konkurentske prednosti u odnosu na postojeće i buduće konkurente.
5. ako se sve prethodne karakteristike nadopunjuju i pojačavaju dolazi do sinergije, što poboljšava efektivnost i učinkovitost cjelokupnoga poslovanja.

Strategijski marketing je tržišno orijentiran, vođen tržištem i determiniran mikro i makro okruženjem u kojem organizacija djeluje. Proces strategijskog marketinga čine tri odvojene faze - strateška analiza, formulacija strategije i njezina implementacija. Sve tri komponente ciklusa su po svojoj prirodi interaktivne s informacijama koje ih stvaraju, kako bi omogućile da ciljevi i strategije budu ponovo sagledani, nadopunjeni i revidirani. Konačni rezultat strategije marketinga je definiranje marketing miksa kompanije, odnosno takve kombinacije proizvoda/usluga, njihovih cijena, distribucije i promocije, koja osigurava konkurentsku prednost organizacije kroz zadovoljenje potreba izabranog ciljnog tržišta.²³

²³ Mehulić, B.: Primjena strategijskog marketinga u turbulentnom okruženju, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol.2, No.1, 2012.,str. 181. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/130711>, (12.06.2022.)

3.1. Povijesni razvoj strategije marketinga

Razvoj strategije marketinga u znanstvenome i poslovnome smislu počinje biti značajan u posljednjih 40-ak godina. Pri tom se može uočiti nekoliko faza koje su zaslužne za današnji stupanj razvoja strategije marketinga, a odnose se na:²⁴

1. fazu budžetiranja
2. fazu dugoročnoga planiranja
3. fazu strateškoga planiranja
4. fazu strategije marketinga.

Budžetiranje još početkom 20. stoljeća, pa sve do kraja 1950-ih godina sustav upravljanja poduzećem zasnivao se na planiranju godišnjega budžeta koji bi se raspodijelio različitim odjelima i zatim strogo kontrolirao kako bi se pronašli razlozi odstupanja od planiranoga te kako bi se poduzele odgovarajuće mjere za njihovo uklanjanje. Osnovna pretpostavka funkcioniranja ovoga sustava upravljanja bila je da se prošlost ponavlja. Naglasak je bio na financijskome planiranju, a svi ostali aspekti poslovanja nisu se uzimali u obzir.²⁵

Dugoročno planiranje kao sustav upravljanja poslovanjem poduzeća kao što to kaže Igor Ansoff, jedan od vodećih teoretičara strategije, može se povezati s 1950-im i 1960-im godinama. Osnovna pretpostavka funkcioniranja ovoga sustava bila je da će se trendovi u prošlosti nastaviti i u budućnosti. Ipak, proces dugoročnoga planiranja uključio je i predviđanje razvoja buduće prodaje, troškova tehnologije i drugih važnih područja poslovanja poduzeća služeći se podacima i iskustvima iz prošlosti. Nakon toga planiraju se potrebama ljudska snaga i oprema s ciljem prilagođavanja predviđenomu rastu ili eventualnomu smanjenju poslovanja. Vremenski okviri planiranja nisu bili limitirani kao u sustavu budžetiranja, već se protežu na dvije, pet ili deset godina, ovisno o poslovnome zadatku.²⁶

²⁴ Renko, N.: op.cit., str. 71.

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibidem

Budžetiranje je preraslo u dugoročno planiranje jer se pokazalo da ima nekoliko ključnih ograničenja. Jednogodišnje se planiranje pokazalo manjkavim ponajprije jer poslovni zadaci zahtijevaju dulje razdoblje planiranja, primjerice kod razvoja novih proizvoda, očekivani profit nije se mogao realizirati u jednoj godini, nego tek nakon nekoliko godina. Doprinos je dugoročnoga planiranja upravo u postavljanju prvih pravih osnova strateškoga planiranja. Počinju se postavljati financijski i nefinancijski ciljevi. Analiziraju se trendovi u prošlosti i predviđa budućnost.²⁷

3.2. Razine strategije marketinga

Strategije marketinga razvijaju se na razini:²⁸

- Korporacijske
- Strateške poslovne jedinice (karticom SPJ).

Korporacije objedinjavaju više strateških poslovnih jedinica, odnosno portfelj strateških poslovnih jedinica, od kojih je svaka odgovorna za svoju strategiju. Strategija na korporacijskoj razini odlučuje o sljedećemu:²⁹

- koju će poslovnu odnosno SPJ zadržati, a koju će prodati
- hoće li izvršiti akvizicije u okviru vlastitoga poslovanja ili će se odlučiti na nove investicije u potpuno nova poslovanja.

Na razini SPJ strategija odlučuje o:³⁰

- načinu konkuriranja u određenoj industriji ili tržištu
- koje i kakve proizvode ponuditi pojedinomu ciljnom tržištu
- kako postići i održati konkurentsku prednost.

I korporacijske strategije i strategije na razini strateških poslovnih jedinica jesu strategije marketinga jer se temelje na istim načelima na kojima funkcioniraju strategije marketinga. To su samo različite organizacijske razine, a osnovni su principi

²⁷ Ibidem, str. 71.

²⁸ Ibidem, str. 72.

²⁹ Ibidem, str. 72., 73.

³⁰ Ibidem, str. 73.

funkcioniranja i razvijanja strategije marketinga identični. Na jednoj i drugoj organizacijskoj razini potrebno je razvijati sve faze strateškoga marketinškoga plana kao što su: vizija, misija, ciljevi poslovanja, analiza vanjskih i unutarnjih činitelja, te izbor optimalne strategije.³¹

3.3. Planiranje i strateški marketinški plan

Planiranje se može shvatiti na različite načine. Neki smatraju da je planiranje diskusija rukovoditelja poduzeća o strategiji; drugi smatraju da je neformalno prilagođavanje pritiscima okruženja također planiranje, a neki drugi ne razumiju zašto rukovoditelji ne strukturiraju svoju diskusiju na sustavniji način i ne uobliče je u određeni dokument – plan. Zbog toga treba imati na umu, govoreći o planiranju mislimo na formalno planiranje, tj. formalizirani postupak provođenja različitih faza do određenih rezultata na osnovi kojih poduzeće izrađuje odgovarajuću strategiju marketinga.³²

Strateško planiranje je:³³

1. planiranje je razmišljanje o budućnosti, odnosno planiranje uzima u obzir budućnost;
2. planiranje je kontroliranje budućnosti, dakle ne samo razmišljanje o budućnosti, nego i poduzimanje akcija o budućnosti;
3. planiranje je odlučivanje, a uključuje identificiranje alternativa, analiziranje svake i selekcioniranje najbolje;
4. planiranje je integrirano odlučivanje, to znači da je planiranje sustav odluka, drugim riječima proces integriranja odluka u određenome vremenu;
5. planiranje je formalizirani postupak stvaranja artikuliranih rezultata u formi integriranoga sustava odlučivanja.

³¹ Ibidem, str. 73.

³² Ibidem, str. 74.

³³ Mintzberg, H.M.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall (UK), 1994., str. 5 - 34

Iako se sve aktivnosti u poduzeću ne mogu u potpunosti planirati, poduzeća planiraju:³⁴

- kako bi bila u stanju koordinirati svoje aktivnosti. Tako, primjerice, aktivnosti prodaje i proizvodnje moraju biti koordinirane, dakle, primarne, te ako su prodavači prodali određenu količinu proizvoda, tada proizvodnja mora slijediti prodaju. Ili oglašavanje novih proizvoda koje nije usklađeno s prodajom, koja nije na vrijeme opskrbila kanale distribucije.
- kako bi bila sigurna da će budućnost biti uzeta u obzir
- kako bi bila racionalna
- kako bi mogla kontrolirati ne samo ono što su postavili u svojim planovima, nego također budućnost i okružje izvan poduzeća.

Proizvod planiranja je plan, odnosno dokument raščlanjen u strategije i podstrategije, programe, budžete i ciljeve, što sve pojedinačno mora u tome dokumentu biti jasno označeno i razrađeno. Strateški marketinški plan osnovni je instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka. Planovi se realiziraju timskim radom i inputima iz svih potrebnih funkcija poduzeća. Nakon toga ugrađuju se na odgovarajuću organizacijsku razinu (korporacijsku ili razinu strateške poslovne jedinice). Strateški marketinški plan razrađuje se najčešće za jednu godinu i kao napisani dokument može sadržavati tek nekoliko stranica, ali i do nekoliko desetaka, naravno, ako je riječ o većemu poduzeću.³⁵

Strateški marketinški plan specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije, a marketinški plan specificira marketinšku taktiku, koja uključuje proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge.³⁶

³⁴ Ibidem, str. 8.

³⁵ Renko, N.: op.cit., str. 75.

³⁶ Mintzberg, H.M.: op.cit., str. 18.

Tablica 1. Razlike između strateškog marketinškog plana i marketinškog plana

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN	RAZLIKA	MARKETINŠKI PLAN
bavi se općim i dugoročnim ciljevima i aktivnostima	CILJEVI I AKTIVNOSTI	bavi se svakodnevnim ciljevima i aktivnostima
znatno je važniji	VAŽNOST	manje je važan
dugoročno je orijentiran	ROČNOST ORIJEKTACIJE	kratkoročno je orijentiran
zahtijeva prilagođavanje poduzeća okružju	DJELATNA ORIJEKTACIJA	prevladava funkcionalna orijentacija
strateški problemi obično su posebni i uključuju dosta rizika	MARKETINŠKI PROBLEMI	marketinški problemi mnogo su određeniji, pojavljuju se i rizik je lakše procijeniti
zahtijeva mnogo vanjskih informacija	INFORMIRANJE	temelji se na unutarnjim informacijama i istraživanjima tržišta vezanim za određeni problem
ciljevi i strategije mogu se vrednovati tek dugoročno	VRIJEME VALORIZACIJE CILJEVA I STRATEGIJA	ciljevi i strategije mogu se odmah vrednovati
specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije	SPECIFICIRANJE	specificira marketinšku taktiku koja uključuje: proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge

Izvor: Renko, N; Strategije marketinga; Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2009., str. 75.

Osnovne faze strateškoga marketinškoga plana su prikazane u sljedećem grafičkom prikazu br. 2.

Grafički prikaz 2. Osnovne faze strateškog marketinškog plana



Izvor: Renko, N.; Strategije marketinga, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2009., str. 76.

Struktura strateškog marketinškog plana prikazana je u sljedećoj tablici br. 2.

Tablica 2. Struktura strateškog marketinškog plana

KLJUČNE FAZE PLANA	SREDSTVA I TEHNIKE POTPORE
<p>1. SAŽETAK PLANA Kratki pregled plana (na nekoliko stranica) u kojem su navedeni glavni ciljevi i preporuke plana te sadržaj plana.</p>	
<p>2. KRATKA POVIJEST PODUZEĆA I POSLOVANJA</p>	
<p>3. PREGLED TRŽIŠTA I ANALIZA SITUACIJE – PRELIMINARNA ANALIZA Kratka analiza postojećih podataka o poduzeću i o prodaji, troškovima, profitu, tržištu, proizvodima, kanalima distribucije, o konkurentima, o makrookružju te na osnovi toga gdje se poduzeće trenutno nalazi. Čimbenici koji su tome pridonijeli i kratki pregled pozitivnih i negativnih poslovnih poteza te na što bi posebice trebalo obratiti pozornost pri daljnjemu djelovanju. Prikaz sažetka strategije provedene u prošlosti i problema koji su je pratili.</p>	<p>istraživanje tržišta sekundarni izvori podataka</p>
<p>4. VIZIJA I MISIJA Vizija i aspiracije poduzeća (rukovoditelja), te misija odnosno svrha djelovanja poduzeća i odgovori na pitanja: gdje smo sada, a gdje želimo biti?</p>	
<p>5. CILJEVI Postavljaju se strateški marketinški ciljevi i financijski ciljevi za određeno razdoblje</p>	<p>balanced scorecard benchmarking</p>
<p>6. PROCJENA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA: UNUTARNJA ANALIZA SNAGA I SLABOSTI PODUZEĆA Detaljna analiza: prodaje, profita, troškova, kvalitete proizvoda,</p>	<p>portfelj analiza benchmarking (Koliko smo bolji ili lošiji u odnosu</p>

<p>usluga, zadovoljstva potrošača, razvoj novih proizvoda, proteklih i sadašnjih strategija te strateških problema. Analiza organizacijske strukture, sustava, kulture i ljudskih potencijala.</p> <p>Financijske projekcije zasnovane na postojećoj strategiji.</p> <p>Postavljamo si pitanja: Zašto bi netko uopće kupovao od nas i što smo zaista u stanju postići?</p>	<p>na konkurente?)</p>
<p>7. PROCJENA VANJSKE MARKETINŠKE SITUACIJE</p> <p>Analiza vanjskih čimbenika koji utječu na formuliranje strategije marketinga obuhvaća sljedeće analize:</p> <p>Analiza potrošača - identifikacija i analiza segmenata potrošača, motivacija te utvrđivanje nezadovoljenih potreba potrošača.</p> <p>Analiza konkurencije – identifikacija i analiza konkurenata, njihovih snaga i slabosti. Utvrđivanje postojanja strateških grupa.</p> <p>Analiza tržišta – veličina sadašnjega i potencijalnoga tržišta, rast tržišta, profitabilnost i konkurentnost tržišta, analiza >>pet snaga<< M. Portera: prepreke za ulazak novih konkurenata, opasnost od potencijalnih konkurenata, opasnost od supstitucijskih proizvoda, utjecaj snage i pregovaračke moći kupaca i dobavljača. Analiza kanala distribucije, glavnih dosadašnjih trendova, kao i onih u budućnosti. Utvrđivanje i analiza ključnih</p>	<p>MIS (marketinški informacijski sustav) i istraživanje tržišta.</p> <p>Uporaba sekundarnih i primarnih metoda istraživanja tržišta. Uporaba multivarijatnih statističkih metoda – za detaljnu analizu potrošača.</p> <p>Benchmarking – usporedba s konkurentima i najboljima na tržištu.</p> <p>Uporaba sekundarnih i primarnih metoda istraživanja tržišta.</p> <p>Scenarijska analiza</p> <p>PEST analiza</p>

faktora uspjeha.	
8. SUMARNA ANALIZA I VREDNOVANJE SNAGA I SLABOSTI PODUZEĆA TE PRILIKA I PRIJETNJI NA TRŽIŠTU	SWOT analiza
9. ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST Planiranje održive konkurentske prednosti na osnovi raspoložive imovine, umijeća, kompetencija, odnosno snaga poduzeća.	
10. SEGMENTACIJA, ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE Segmentirati tržište, odabrati ciljno tržište koje će poduzeće opsluživati. Za svako ciljno tržište izabrati odgovarajuću strategiju pozicioniranja.	Kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja
11. IZBOR I OBLIKOVANJE STRATEGIJE MARKETINGA Izbor opće strategije marketinga: strategije diferencijacije, strategije vodstva u troškovima, strategije segmentacije, pozicioniranja, intenzivnog rasta, vertikalne integracije, diverzifikacije i strategija na opadajućim tržištima. Za svaku opću strategiju potrebno je specificirati marketinšku taktiku, odnosno marketinški miks: proizvod, promociju, cijenu i distribuciju. Predvidjeti održive konkurentske prednosti. Planirati ključne faktore uspjeha.	benchmarking internet
12. UVOĐENJE, PRIMJENA I VREDNOVANJE STRATEŠKOG MARKETINŠKOG PLANA Odrediti detaljno koje akcije poduzeti, kada će se poduzeti te tko će ih u poduzeću realizirati. Financijske projekcije zasnovane na predloženoj strategiji.	benchmarking financijske analize

Izvor: Renko, N.; Strategije marketinga, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2009., str. 77, 78, 79.

3.4. Vrste strategije marketinga

Premda je poduzećima na raspolaganju velik broj marketinških strategija, najviše pozornosti izazivaju tri generičke konkurentske strategije.³⁷ Michael Porter bio je prvi koji ih je postavio i sustavno obradio. Porter predlaže tri generičke konkurentske strategije kao rješenja u postizanju održive konkurentske prednosti, odnosno načine kojima će se poduzeće uspješno suprostaviti konkurentskim snagama na tržištu, a to su sljedeće:³⁸

1. Vodstvo u niskim troškovima (ili strategija niskih troškova)
2. Diferencijacija proizvoda (ili strategija diferencijacije)
3. Strategija fokusiranja (ili strategija fokusirane segmentacije).

Vodstvo u niskim troškovima (ili strategija niskih troškova) jest strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost snižavajući svoje troškove na razinu nižu od troškova konkurencije. Diferencijacija proizvoda (ili strategija diferencijacije) jest strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost povećavajući vrijednost proizvoda ili usluga u odnosu na konkurente. Strategija fokusiranja (ili strategija fokusirane segmentacije) predstavlja kombinaciju dviju prethodnih strategija, odnosno primjenu strategije vodstva u niskim troškovima ili strategiju diferencijacije proizvoda u odnosu na određeni tržišni segment odnosno uski dio tržišta ili tzv. "nišu".³⁹

U nastojanju da postignu povoljniju konkurentsku prednost u odnosu na konkurente, mnoga se poduzeća koriste strategijom diferencijacije. Latinsko značenje riječi diferencijacija (*differentia* – razlika, različitost) znači "pravljenje razlike".⁴⁰ Preneseno u područje poslovanja diferencijacija predstavlja razlikovanje poduzeća na osnovi različitosti njihovih proizvoda, odnosno usluga u odnosu na konkurente. Time, na strani ponude, poduzeće nudi više, bolje, raznovrsnije i kvalitetnije, a na strani potražnje, ono potrošačima pruža višu, odnosno dodatnu vrijednost i korist, te bolje zadovoljenje njihovih potreba nego što to obavljaju konkurenti. Strategija diferencijacije, dakle, znači

³⁷ Renko, N.: op.cit., str. 276.

³⁸ Porter, E.M.: *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980., str. 34 – 46.

³⁹ Porter, E.M.: *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1985., str. 11 – 26.

⁴⁰ Renko, N.: op.cit., str. 296.

da poduzeće mora stvoriti ili dodati svojemu proizvodu/usluzi neke nove značajke koje se razlikuju od onih koje nudi konkurencija, a potrošači ih vrednuju korisnim i važnim.⁴¹

Strategija marketinga orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM), svoju popularnost duguje i velikome uspjehu knjige Relationship Marketing u kojoj je autor McKenna sugerirao kako promijenjiva, konkurentska vremena zahtijevaju učinkovitiji način ponude proizvoda na tržištu, što je moguće ostvariti kroz uspostavljanje intenzivnih odnosa s kupcima. Strategija orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM) jednostavno bi se mogla definirati kao marketinška strategija kojom se stvaraju i održavaju dugoročni i profitabilni odnosi s klijentima. Neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a su: privlačenje novih kupaca, povećanje prodaje po kupcu, smanjenje troškova kroz poboljšanje u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s kupcima, povećanje potrošačke lojalnosti.⁴²

Iako je cilj strategije marketinga postići konkurentsku prednost koja će omogućiti rast poduzeća, mnogi se proizvodi/tržišta danas nalaze u fazi zasićenja ili zrelosti, a neka i u fazi opadanja. U takvim je situacijama potrebno mnogo umijeća te marketinškoga i tehničkoga znanja kako bi se poduzeće uopće uspjelo održati na tržištu ili čak započelo s ponovnim rastom.⁴³ Tada se koriste strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta.

Danas postoje mnogobrojne strategije koje poduzećima mogu pomoći u njihovu rastu. Kotler je strategije rasta sistematizirao u tri glavne grupe, koje ukupno čine devet različitih tržišnih strategija rasta, a to su:⁴⁴

1. Strategije intenzivnoga rasta koje obuhvaćaju:
 - strategiju penetracije na tržište
 - strategiju razvoja tržišta
 - strategiju razvoja proizvoda.

⁴¹ Porter, M.E.: What is Strategy, Harvard Business Review, Vol.74, November – December, 1996., str. 62.

⁴² Renko, N.: op.cit., str. 314., 315., 316.

⁴³ Ibidem, str. 330.

⁴⁴ Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1985., str. 57.

2. Strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji koje obuhvaćaju:

- integraciju unatrag
- integraciju unaprijed
- horizontalnu integraciju.

3. Strategije rasta na temelju diverzifikacije koje obuhvaćaju:

- koncentričnu diverzifikaciju
- horizontalnu diverzifikaciju
- konglomeratsku diverzifikaciju.

Informacijska tehnologija i telekomunikacije koje obilježavaju današnje vrijeme, pridonijeli su ubrzanju procesa povezivanja poduzeća, koje se ostvaruje međusobnim umrežavanjem, formiranjem strateških alijansi, zajedničkim ulaganjima, ili različitim čvrstim oblicima integracije. Strateški savezi i udruživanja igraju vrlo važnu ulogu u globalnim uvjetima jer se često događa da poduzeću nedostaje čimbenik uspjeha na tržištu.⁴⁵ Iz toga razloga poduzeća koriste strategije horizontalne i vertikalne integracije.

Integracija se najkraće može definirati kao proces spajanja i pripajanja poduzeća s ciljem postizanja sinergijskih učinaka. Osnovni oblici integracije poduzeća su: fuzije ili spajanja poduzeća, akvizicije ili pripajanja poduzeća.⁴⁶

Osnovni su modeli integracije horizontalna i vertikalna. Horizontalna integracija, (naziva se još i lateralna), model je integracije poduzeća u kojemu se povezuju poduzeća koja povezuju isti proizvodi, odnosno određene skupine srodnih ili sličnih proizvoda unutar iste privredne grane, a u kojoj svaki član integracije (nakon provedene integracije) proizvodi određene dijelove ili sklopove, dok zajednički proizvode cijeli proizvod. Vertikalna integracija je model integracije poduzeća u kojemu se integriraju poduzeća koja su međusobno povezana proizvodnjom sirovina, energije, poluproizvod, pa sve do proizvodnje finalnih proizvoda. Vertikalna integracija za rezultat ima kombinatski tip organizacije poduzeća. Jedan je od glavnih motiva vertikalnoga integriranja poduzeća

⁴⁵ Aaker, A.D.: Strategic Market Management, John Wiley & Sons, New York, 1998., str. 267.

⁴⁶ Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 702 - 703

smanjivanje troškova proizvodnje, a dodatni motivi mogu biti bolja kvaliteta proizvoda kao i jača povezanost s tržištem za svoje proizvode.⁴⁷

Strategija diverzifikacije mogla bi se definirati kao strategija marketinga koja omogućuje rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta. Ova je strategija u svojoj osnovi riskantnija od ostalih strategija rasta, jer se odnosi na uključivanje poduzeća u potpuno novu proizvodnju i novo tržište s kojim poduzeće nije imalo nikakvo iskustvo. Ipak, mnoga poduzeća danas diverzificiraju svoje poslovanje. Strategija diverzifikacije može se postići ili kupnjom novog poslovanja ili pokretanjem potpuno novog poslovanja u okviru vlastitoga poduzeća. Dva su osnovna tipa diverzifikacije: srodna i nesrodna diverzifikacija. Srodna diverzifikacija se odnosi na diverzificiranje u nove aktivnosti, ali koje su povezane s postojećim aktivnostima poduzeća na temelju sličnosti između dvije ili više komponenta koje ih povezuju. Te se sličnosti obično odnose na sličnosti u proizvodnji, tehnologiji, materijalu, odnosno sirovinama te marketingu. Nesrodna diverzifikacija jest ona koja ulazi u “nove aktivnosti” koje nemaju bitne sličnosti ni s jednom postojećom aktivnosti poduzeća.⁴⁸

Strateški su savezi, zapravo, postali tako važni u postizanju konkurentnosti poduzeća u mnogim industrijama da su postali ključnim elementom današnjih poslovnih strategija.⁴⁹ Strateški se savezi sklapaju u situacijama kada poduzeća:⁵⁰

- ulazeći na nova međunarodna tržišta žele ubrzati proces svoje prisutnosti na tim tržištima
- ulazeći na nova nepoznata međunarodna tržišta sklapaju strateške saveze s lokalnim partnerima, olakšavajući ulazak na tržišta
- žele imati pristup posebnim vještinama i sposobnostima koja su koncentrirana na određenim geografskim lokacijama
- nastoje izgraditi nove tehnologije, nova znanja i sposobnosti brže nego što bi bilo moguće kroz interne napore poduzeća

⁴⁷ Novak, M., Sikavica, P.: op.cit., str. 715.

⁴⁸ Renko, N.: op. cit., str. 392., 393.

⁴⁹ Thompson, A. A., Strickland, A.J.: Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003., str. 173.

⁵⁰ Thompson, A. A., Strickland, A.J.: op. cit., str. 174.

- otvoriti nove povoljne prilike na ciljnom tržištu spajanjem sposobnosti poduzeća sa stručnošću partnera.

Spajanja i akvizicije podrazumijevaju također određene oblike suradnje između poduzeća. Strateški savezi su formalno neovisna partnerstva, dok su spajanja i akvizicije partnerstva u kojima se cjelokupna poduzeća povezuju na način da stvaraju potpuno nova poduzeća. Akvizicija, odnosno preuzimanje jest situacija u kojoj jedno poduzeće, koje je slabije, postaje sastavnim dijelom većeg poduzeća, čime gubi poslovnu samostalnost i umjesto svoje dotadašnje strategije provodi strategiju poduzeća koje ga je preuzelo.⁵¹

⁵¹ Renko, N.: op. cit., str. 416., 417.

4. JAVNA USTANOVA AQUATIKA – SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je ustanova čiji je osnivač Grad Karlovac. Ustanova u pravnom prometu djeluje pod punim nazivom: Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za predstavljanje i zaštitu životinja i njihovih staništa kroz edukaciju i rekreaciju posjetilaca te turistička agencija. Naziv ustanove potječe od riječi aquaticus, -a, -um (latinski, pridjev, m-f-n) koji označava biljke i životinje koje žive/rastu u vodi, te sve što sadrži vodu, ono što je vodeno. Promjena na zadnjem slogu (ca postaje ka – registarska oznaka za Karlovac) ističe poveznicu s Karlovcem.⁵²

Slika 1. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac



Izvor: Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac;
<https://www.aquariumkarlovac.com/galerija/#galerija-arhitektura>, (01.05.2022.)

⁵² Statut Aquatike 2017; https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2020/03/STATUT-2017.pdf, (01.05.2022.)

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac nastala je 2016. godine u okviru projekta pod nazivom „Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAquarium“ kojeg je sufinancirala Europska unija.⁵³

Akvarij je ekološka, obrazovna, turistička i znanstvena atrakcija. Odiše originalnošću obzirom da se radi o s gotovo svim hrvatskim, slatkovodnim vrstama riba, u gradu na četiri rijeke, u srcu, Hrvatske.⁵⁴

4.1. Projekt “Slatkovodni akvarij i muzej rijeka - KAquarium”

Projekt je nastao u suradnji Grada Karlovca i Razvojne agencije Karlovačke županije – KARLA d.o.o. i odličan je primjer kako općine i gradovi trebaju surađivati s regionalnim koordinatorima za apliciranje na strukturne fondove. Slatkovodni akvarij i muzej rijeka jedan je od 15 odabranih projekata u konkurenciji od ukupno 144 pristigle projektne prijave u sklopu 4. Poziva Sheme dodjele bespovratnih sredstava za poslovnu infrastrukturu u okviru Operativnog programa Regionalna konkurentnost 2007.-2013. koji je raspisalo Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.⁵⁵

Svrha projekta Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAquarium bila je doprinijeti unaprjeđenju konkurentnosti turističke ponude Karlovca i okolice kroz gradnju javne turističke infrastrukture namijenjene turističkim potrebama lokalnog stanovništva te stvaranje novih turističkih sadržaja i doživljaja. Ograničena smještajna ponuda, nedostatak turističkih atrakcija, turizam tranzitnog karaktera te ponuda srednje konkurentnosti osnovni su problemi turizma na karlovačkom području. Iako Hrvatska ima najveću bioraznolikost slatkovodnih organizama u Europi, kod nas ne djeluje niti jedan slatkovodni javni akvarij, jer se radi o turističkoj infrastrukturi koja pored funkcije zabave i rekreacije nužno treba educirati posjetitelje te poticati istraživanje vrsta i staništa.⁵⁶

⁵³ Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac; <https://www.aquariumkarlovac.com/o-nama/>, (01.05.2022.)

⁵⁴ Turističke priče; <https://www.turistickeprice.hr/aquatika-slavi-pet-godina-postojanja-uz-bogat-program-i-besplatan-ulaz/>, (01.05.2022.)

⁵⁵ Razvojna agencija Karlovačke Županije; <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

⁵⁶ Ibidem, (01.05.2022.)

Aquatika je lokalna turistička atrakcija temeljena na bioraznolikosti karlovačkih rijeka i jezera, te bogatoj tradiciji života uz rijeke. Akvarij predstavlja floru i faunu hrvatskih rijeka i jezera, geološku prošlost, tradicijsku kulturu i povijest porječja četiriju karlovačkih rijeka. Projekt promovira turističke potencijale šire regije kao što su: Nacionalni park Plitvice (izvorište rijeke Korane), Đulin ponor u Ogulinu (mjesto gdje ponire rijeka Dobra), sedreni slapovi, barijere i mlinice rijeke Mrežnice, Park prirode Velebit i NP Risnjak (izvorište rijeke Kupe). Namijenjen je prvenstveno edukativnom turizmu, učenicima, studentima, akvaristima – hobistima i znanstvenicima. Omogućuje rekreacijske i zabavne aktivnosti za posjetitelje te odvijanje tematskih izložbi i događanja.⁵⁷

Budući da u hrvatskim rijekama živi oko 150 ribljih vrsta, što prostor Republike Hrvatske čini jednim od najbogatijih prostora prema broju ribljih vrsta u Europi, vlastitim djelovanjem slatkovodnog akvarija svim zainteresiranim stranama se želi približiti iznimna biološka raznolikost hrvatskih rijeka na zanimljiv i edukativan način. Kroz projekt je uspostavljena suradnja i promocija OPG-a, umrežavanje predstavnika turističkih zajednica, turističkih agencija, turoperatora te pružatelja integrirane turističke ponude.⁵⁸

Projekt KAquarium iz kojeg je nastala Aquatika je definiran kao jedan od strateških projekata diferencijacije u segmentu sportsko-rekreacijskog turizma čija realizacija uvelike doprinosi zadovoljenju turističkih potreba za sportsko-rekreacijskim sadržajima na području šire regije, Republike Hrvatske, ali i susjednih zemalja te utječe na turistički imidž Karlovačke županije i grada Karlovca. Uz snažnu kulturno-znanstveno-obrazovnu komponentu, projekt pridonosi proizvodnoj diferencijaciji grada Karlovca, produženju sezone turističkog poslovanja, obogaćivanju ponude kontinentalnog turizma, razvoj selektivnih oblika turizma, integriranje lokalne turističke ponude te jačanje malog i

⁵⁷ Razvojna agencija Karlovačke Županije; <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

⁵⁸ Ibidem, (01.05.2022.)

srednjeg poduzetništva u sektoru turizma, uslužnih djelatnosti te proizvodnji akvarijske opreme.⁵⁹

Partneri projekta bili su:⁶⁰

- Hrvatski veterinarski institut
- Hrvatski institut za biološku raznolikost
- Pan udruga za zaštitu prirode i okoliša
- Gradski muzej Karlovac

Suradnici projekta bili su razvojna agencija Karlovačke županije KARLA d.o.o. Datum početka i završetka projekta bio je 29.09.2014. – 29.09.2016.⁶¹

Ciljevi projekta bili su:⁶²

1. obogatiti lokalnu turističku infrastrukturu izgradnjom slatkovodnog akvarija i muzeja rijeka u Karlovcu koji će generirati nove atraktivne turističke sadržaje i doživljaje kroz cijelu godinu.
2. osigurati tržišnu prepoznatljivost i povećati turističke kapacitete dionika u turizmu Karlovca i okolice kao temelj za razvoj i prodaju specifičnih turističkih proizvoda.

Ciljne skupine su obitelji s djecom, učenici osnovnih i srednjih škola, predškolska djeca, ljubitelji prirode, stručnjaci i znanstvenici s predmetnog područja, akvaristi i ribolovci, posjetitelji gradskih manifestacija, sudionici integrirane turističke ponude s područja grada Karlovca i Karlovačke županije (ugostitelji, članovi OPG-a, hotelijeri, strukovne udruge, agencije i Tour-operateri, općenito gospodarski subjekti).⁶³

Aktivnosti projekta KAquarium bile su usmjerene na gradnju i opremanje slatkovodnog akvarija, stvaranje nematerijalnih uvjeta za rad, povećanje znanja i vještina dionika u turizmu te na stvaranje baze znanja i vještina u području slatkovodne akvakulture za potrebe turizma. Zatim na aktivnosti umrežavanja i edukacije koje će potaknuti tržišnu

⁵⁹ Razvojna agencija Karlovačke Županije; <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

⁶⁰ Ibidem, (01.05.2022.)

⁶¹ Ibidem, (01.05.2022.)

⁶² Ibidem, (01.05.2022.)

⁶³ Ibidem, (01.05.2022.)

prepoznatljivost projektnog područja i povećati kapacitete dionika u turizmu Karlovca i okolice kao temelj za razvoj i prodaju specifičnih turističkih proizvoda.⁶⁴

Projektom KAquarium je ostvareno sljedeće: rekonstruirana i opremljena javna turistička infrastruktura, uređene vanjske površine za zabavu i rekreaciju posjetitelja, 3 nova turistička sadržaja osmišljena i pripremljena za prezentaciju posjetiteljima, povećanje iznosa članarina Turističkoj zajednici do 2018 godine za 3% u odnosu na 2013. g., KAquarium uključen u ponudu 5 turističkih agencija, potpisani Sporazumi o suradnji na stvaranju i prodaji zajedničkog proizvoda 5x, iniciran 1 novi zajednički turistički proizvod i drugo.⁶⁵

Projekt izravno doprinosi ostvarenju pokazatelja Operativnog programa kroz:⁶⁶

- nova radna mjesta za muškarce i žene,
- projekti u turizmu,
- posjeti potpomognutim kulturnim i turističkim objektima,
- pripremljeni projekti za zalihu projekata,
- pripremljeni regionalni projekti,
- sudionici s regionalne razine na edukacijama o pripremi/upravljanju projektima.

Kao jedan od rezultata projekta osnovana je Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij koja skrbi o izgrađenoj infrastrukturi i nastavku aktivnosti koje omogućavaju ostvarenje ciljeva projekta.⁶⁷

Karlovački Slatkovodni akvarij nalazi se uz obalu rijeke Korane. Oblik građevine inspiriran je povijesnom jezgrom grada - karlovačkom zvijezdom okruženom

⁶⁴ Razvojna agencija Karlovačke Županije; <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

⁶⁵ Ibidem, (01.05.2022.)

⁶⁶ Ibidem, (01.05.2022.)

⁶⁷ Ibidem, (01.05.2022.)

obrambenim zemljanim nasipima. Cilj je bio dobiti novo gradsko žarište na desnoj obali Korane, afirmirati šetnicu, oblikovati mjesto zaustavljanja i turističku atrakciju.⁶⁸

Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, jedinstven je slatkovodni akvarij u ovom dijelu Europe. U 25 akvarijskih bazena prikazano je više od 100 vrsta slatkovodnih riba, od čega čak 40-ak endemskih vrsta. Akvarij se nalazi u neposrednoj blizini Foginovog kupališta na Korani u središtu Karlovca. Posebnost Aquatike je i njezin suvremeni dizajn, dvoetažna građevina s prizemljem i podzemnom etažom. Zgrada akvarija uklopljena je u prirodni okoliš. Kuća je potpuno prekrivena zemljom. Koncept oblikovanja nadahnut je nasipima i šancima karlovačke zvijezde. Kompleks akvarija je moderna, arhitektonski i krajobrazno posebno osmišljena cjelina, koja se svojom arhitekturom, posebno zelenim krovovima prirodno uklapa u okruženje rekreativne zone grada Karlovca. U središtu se nalazi trg s ulaznim prostorom, suvenirnicom, caffe barom, čitaonicom i uredima.⁶⁹

Slika 2. Prikaz Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac iz zraka



Izvor: Arch Daily; <https://www.archdaily.com/799671/karlovac-freshwater-aquarium-and-river-museum-3lhd>, (01.05.2022.)

⁶⁸Razvojna agencija Karlovačke Županije; <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

⁶⁹ Ibidem, (01.05.2022.)

Niti jedna europska zemlja nema tako raznolike i očuvane rijeke kao Hrvatska. Šetnja ovim zanimljivim akvarijem ostavlja snažan dojam na posjetitelje s obzirom da raspored bazena u Aquatici prati tok tipične krške rijeke, a cijeli ambijent prate i zvukovi iz prirode te osvjetljenje koje posjetitelja uvodi u realističnu pustolovinu među ribama. Uz bazene koji oponašaju spiljski sustav, podzemna staništa, močvare, krški fenomen stvaranja sedrenih slapova i podijelu riječnog toka na gornji i donji, posjetitelji se mogu upoznati s ribama karakterističnima za takva staništa.⁷⁰

Slika 3. Ribe u Aquatici - Slatkovodnom akvariju Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

⁷⁰ LiveCamCroatia; <https://www.livecamcroatia.com/hr/blog/aquatika-slatkovodni-akvarij-karlovac/>, (01.05.2022.)

Slika 4. Som u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

U centru objekta formiran je javni trg iz kojeg se šire tri pješačka pravca: zapadno prema centru grada i šetnici uz rijeku; južno prema polivalentnoj površini na kojoj se održavaju koncerti i istočno prema glavnom pristupu s prometnice i stadionu. S trga se ulazi u tri dijela objekta; izložbu, čitaonicu s caffè barom i uredske prostore. Svaki dio ima pročelje orijentirano prema trgu, prema rubovima parcele objekti su nasuti zemljanim materijalom i djeluju kao dio parka, igrališta odnosno šetnice. Izložbeni postav prikazuje tok krške rijeke, riječnu floru i faunu i njezinu bioraznolikost. Počinje vodenom površinom na trgu, a zatim se u objektu, pomoću rampe koja vijuga kao rijeka, spušta u podrumsku etažu - specifične biljne i životinjske vrste trebaju prostor s potpunom kontrolom rasvjete.⁷¹

⁷¹ 3LHD – studio za arhitekturu i urbanizam; <https://www.3lhd.com/hr/projekt/karlovac-akvarij-i-muzej-rijeka>, (04.05.2022.)

Slika 5. Unutrašnjost Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

Akvariji su postavljeni uzduž, iznad i ispod putanje posjetitelja. Nakon gornjeg toka, zvukovi rijeke koja teče se stišavaju, a posjetitelji poniru u špilje u kojima su izložene endemske vrste. Zatim posjetitelji dolaze pred akvarij sa većim primjercima rijetkih vrsta koje su iščezle iz hrvatskih staništa, a prikazana rijeka simbolički izvire ponovo u svom donjem toku. Posjetitelji hodajući pored akvarija gledaju ribe i vodeno bilje iz toplijih dijelova rijeke, a zatim prolaze kroz tunel koji dočarava uranjanje u rijeku. Nakon prolaska kroz tunel prikazana su močvarna staništa u akvarijima s lopočima i šašem. Kraj izložbe predstavlja sustava nekoliko akvarija čiji biotop prikazuje slapove i sedrenu barijeru. Na završnoj točki izložbe stubište i dizalo posjetitelje vraćaju u ulazni prostor preko suvenirnice. U centru objekta smješteni su svi prostori za analizu tehnoloških parametara vode sa znanstveno istraživačkim centrom te prostori za aklimatizaciju riba.⁷²

⁷² Ibidem, (04.05.2022.)

Slika 6. Prikaz ulaza u Aquatiku – Slatkovodni akvarij Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

Slika 7. Štuka u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

Slika 8. Ribe u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)

5. STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN ODABRANOG POSLOVNOG SLUČAJA – JAVNE USTANOVE AQUATIKA – SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC

Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu. Na uspjeh odnosno neuspjeh strategije marketinga nekog poduzeća najveći utjecaj imaju potrošači i konkurencija. Konkurentska prednost je posebno obilježje prema kojemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju. Snažnija konkurentska prednost vodi do većega profita.⁷³

Od svog otvorenja Aquatika je jedan od najuspješnijih projekata u Hrvatskoj, financiranih iz europskih strukturnih i investicijskih fondova, kojeg je u pet godina, unatoč dvije pandemijske s višemjesečnim lockdownima, posjetilo čak 334.597 posjetitelja. Iako je broj posjetitelja u prvih pet godina obilato premašio postavljene ciljeve, u narednom razdoblju planira se i daljnje povećanje uz unaprijeđenje postojeće ponude kako za turiste, tako i za lokalno stanovništvo.⁷⁴

Projekt kontinuirano ostvaruje planiranu društvenu korist i doprinosi ostvarenju zadanih pokazatelja te postavljenim ciljevima. JU Aquatika, kao jedan od rezultata projekta “Slatkovodni akvarij i muzej rijeka“, nastavila je aktivnosti usmjerene ka razvoju poduzetničke inicijative u lokalnoj zajednici kroz umrežavanje ugostiteljske i smještajne ponude, nove turističke pakete, suradnju s turističkim vodičima i agencijama te zanimljivu i inovativnu ponudu suvenira. Time su posredno ostvareni veći prihodi poduzetnika u turističkom sektoru (evidentno prema podacima uplate turističke članarine) stoga su generirana u tom sektoru nova radna mjesta.⁷⁵

Okosnica nove marketinške strategije za razdoblje od 2022. do 2025. godine su nova ciljna tržišta prema kojima treba prilagoditi sadržajne aktivnosti te usmjeriti komunikacijske aktivnosti putem različitih medija. Osim toga, dokument obuhvaća i

⁷³ Renko, N.: op.cit., str. 98., 100.

⁷⁴ Kaportal; <https://kaportal.net.hr/aktualno/vijesti/4214686/završena-prva-faza-aquatike-u-pet-godina-unatoc-pandemiji-i-lockdownima-imala-cak-350-tisuca-posjetitelja-ambicije-su-sada-jos-vece/>, (02.05.2022.)

⁷⁵ Ibidem, (02.05.2022.)

svojevrstne smjernice repozicioniranja s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti brenda Aquatika. Nova marketinška strategija za razdoblje od 2022. do 2025. godine usklađena je s projektnim i programskim ciljevima Grada Karlovca i nacionalnim turističkim tržišno-komunikacijskim ciljevima i kretanjima.⁷⁶

5.1. Definiranje vizije i misije

Vizija ima stratešku važnost te se u većini uspješnih slučajeva zasniva na određenome tipu menadžera i njihovu stilu razmišljanja i shvaćanja poslovanja, koje proistječe iz njihove sposobnosti gledanja u budućnost, sposobnosti dugogočnoga planiranja. Veliku pomoć u nastajanju vizije ima dobro organiziran marketinški informacijski sustav i stručnjaci koji poznaju industriju i raspoložu ključnim informacijama o mogućim budućim događajima. Vizija poduzeća, kao i strategija marketinga, dinamične su veličine i promjena je sastavni dio njihova uspjeha.⁷⁷

Viziju i misiju Javne ustanove Aquatika - Slatkovodni akvarij Karlovac su zajednički odredili Grad Karlovac i partneri u sklopu projekta "Slatkovodni akvarij i muzej rijeka Kaquarium". Vizija ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je biti jedinstvena turistička, istraživačka i edukacijska destinacija u području slatkovodne bioraznolikosti.⁷⁸

U novom izrađenom strateško marketinškom planu Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje od 2022. do 2025. godine postavljena je nova vizija ustanove, koja ima manje korekcije od prošle vizije. Nova vizija Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je jedinstvena turistička atrakcija u ovom dijelu Europe čija se prednost temelji na istraživanjima i edukaciji u području slatkovodne bioraznolikosti.⁷⁹

⁷⁶ Ibidem, (02.05.2022.)

⁷⁷ Renko. N: op.cit., str. 96.,97.

⁷⁸ Izvješće o radu 2020.g. Aquatika - Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 2.;

https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/03/Izvjescje-o-radu-2020.pdf (02.05.2022.)

⁷⁹Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 23.

Svrha poslovanja poduzeća izražava se kroz misiju. Jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi, što daje osjećaj sigurnosti i budućnosti zaposlenicima, te pozitivni imidž među kupcima, dioničarima i investitorima. Misija je sredstvo koje omogućuje generiranje strateških opcija. Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Misija se temelji na informacijama iz analiza izvanjskih i unutarnjih čimbenika te SWOT analize. Pri definiranju misije trebalo bi uzeti nekoliko čimbenika, a to su:⁸⁰

- interne karakteristike i resursi poduzeća, odnosno njezine snage i slabosti
- eksterne karakteristike, odnosno povoljne prilike i prijetnje
- povijest poduzeća i preferencije vodstva
- dominantne vrijednosti poduzeća, simbole i sve ostalo što čini organizacijsku kulturu
- etička i socijalna načela koja će poduzeće poštivati u poslovanju s kupcima, dobavljačima i zaposlenima.

U pravilu, misija koja se jednom postavi, ne bi se smjela često mijenjati. Ona je “kamen temeljac” poslovanja, te ako se ona mijenja, to znači da su se promijenile osnovne postavke poslovanja. Misija se mijenja samo u situacijama kada su nastale velike promjene u samom poduzeću ili u okruženju u kojemu ono djeluje.⁸¹

Misija Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za prethodno razdoblje bila je:⁸²

- pružanje jedinstvenog turističkog doživljaja temeljenog na prirodnim resursima
- poticanje očuvanja slatkovodne bioraznolikosti
- umrežavanje gospodarske, edukacijske i istraživačke djelatnosti.

⁸⁰ Renko, N.: op.cit., str. 94.,95.

⁸¹ Ibidem, str. 96.

⁸² Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac; <https://www.aquariumkarlovac.com/o-nama/>, (01.05.2022.)

Revidirana misija Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje od 2022. do 2025. godine je:⁸³

- pružanje jedinstvenog turističkog doživljaja temeljenog na prirodnim resursima i suvremenoj muzeologiji
- poticanje očuvanja slatkovodne bioraznolikosti kroz znanstvena istraživanja
- umrežavanje gospodarske, edukacijske i istraživačke djelatnosti.

5.2. SWOT analiza

Cilj SWOT analize je objektivno sagledavanje svih relevantnih prednosti i nedostataka, kao i prilika i prijetnji iz okruženja koje mogu utjecati na budući razvoj Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac. Važnost SWOT analize je u tome što se iz definiranih prednosti, nedostataka i tržišnih prilika dalje unaprijeđuje i razvija cjelokupna ponuda, definira se vizija razvoja, kao i glavni razvojni projekti.⁸⁴

Elementi SWOT analize su detaljno analizirani pomoću sljedeće tri varijable:⁸⁵

- a) infrastruktura i ponuda
- b) ljudski potencijali
- c) upravljanje i marketing.

5.2.1. Prednosti i nedostaci

Prednosti predstavljaju privlačnu snagu turističke atrakcije, u ovom slučaju Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac i čine ju jedinstvenom u odnosu na konkurentske atrakcije na turističkom tržištu. S druge strane, zapaženi nedostaci predstavljaju svojevrzne prepreke koje treba promatrati kao faktore koji pomoću aktivnosti menadžmenta mogu postati prednosti, ali i podloga za definiranje novih, konkurentnih usluga.⁸⁶

⁸³ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str.24.

⁸⁴ Ibidem, str. 21.

⁸⁵ Ibidem

⁸⁶ Ibidem

Najznačajniju prednost Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac predstavlja sama jedinstvenost atrakcijske ponude, kao i polivalentnost kompleksa za organizaciju različitih događanja te ljudski potencijal u vidu educiranog i proaktivnog kadra.⁸⁷

Tablica 3. SWOT analiza - prednosti i nedostaci Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac

Promatrana obilježja	Prednosti	Nedostaci
Infrastruktura i ponuda	<ul style="list-style-type: none"> - Jedinstvena atrakcijska ponuda u Hrvatskoj i regiji - Suvremena opremljenost kompleksa - Polivalentnost kompleksa za organizaciju različitih događanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitiran ugostiteljski sadržaj - Nedostatak informacijskih elemenata na izložbi - Neiskorišten prostor u maloj dvorani - Neuredan okoliš - Nedostatak edukacijsko-istraživačkog centra (učionica)
Ljudski potencijali	<ul style="list-style-type: none"> - Edukativna institucija - Sudjelovanje u znanstvenim projektima - Konkurentska kadrovska struktura 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedovoljno zaposlenih u sezoni - Zapošljavanje studenata - Outsourcing usluga – čuvarska služba, vrtlari, spremačice, tehnička služba - Kadar srednjih godina - Gubitak motivacije

⁸⁷ Ibidem

		nakon 5 godina rada - Nefleksibilnost pri zapošljavanju i otpuštanju radnika
Upravljanje i marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktivan upravljački kadar - Prepoznat tržišni brend - Suradnja s relevantnim institucijama i predstavnicima vlasti - Kvalitetna cjenovna politika Ustanove - Komunikacijske aktivnosti prema domaćem i stranom tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak finansijskih sredstava - Cjenovna politika EU - Nedostatak alata za targetiranje stranih tržišta - Nedostatak alata za praćenje tržišnih kretanja (interno i eksterno)

Izvor: obrada autora prema Marketinškoj strategiji Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. - 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021.

5.2.2. Prilike i prijetnje

Prilike i prijetnje za razvoj Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac proizlaze ponajprije iz trendova koji karakteriziraju suvremeno turističko tržište i ponudu konkurencije u užem i širem okruženju te iz do sada neiskorištenih potencijala turističkog razvoja. Kao glavnu priliku treba promatrati blizinu grada Zagreba i Zagrebačke županije, ali i sve veću potražnju za drugačijim i novim turističkim atrakcijama. Priliku treba gledati i kroz mogućnosti suradnje i udruženih promotivnih aktivnosti na gradskoj, regionalnoj, ali i državnoj razini. Prijetnje se s druge strane

ogledaju kroz nedostatak ponude na području užeg geografskog okruženja koja bi posjetitelje zadržala više dana u destinaciji.⁸⁸

Tablica 4. SWOT analiza – prilike i prijetnje Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac

Promatrana obilježja	Prilike	Prijetnje
Infrastruktura i ponuda	<ul style="list-style-type: none"> - Blizina Zagreba i Zagrebačke županije - Karlovac kao tranzitna destinacija - Potražnja za drugačijim i novim turističkim atrakcijama - Ekoturizam - Potražnja za specijaliziranim edukacijama - Partnerstva na znanstveno – istraživačkim projektima - Novo financijsko razdoblje za projekte koji se financiraju iz EU fondova - Projekti razvoja javne turističke infrastrukture 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitirani sadržaji i kratko zadržavanje u objektu - Nedostatak ponude na području užeg geografskog okruženja koja bi posjetitelje zadržala više dana u destinaciji
Ljudski potencijali	<ul style="list-style-type: none"> - Mogućnosti razvoja sadržaja kroz znanstvena 	/

⁸⁸ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str, 22.

	istraživanja - Suradnja sa studentima bioloških i kemijskih fakulteta	
Upravljanje i marketing	- Suradnja s turističkim gospodarstvom - Udružene promotivne aktivnosti - Promocija rijeke Korana kao dio Natura 2000	- Brze promjene na tržištu komunikacija i medija

Izvor: obrada autora prema Marketinškoj strategiji Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021.

5.3. Strateški marketinški ciljevi

Nakon što je definirana misija, sljedeći je korak postaviti ciljeve poslovanja poduzeća koji će se realizirati kroz strateški marketinški plan. Da bi ciljevi bili korisni za poduzeće u smislu njihove stvarne realizacije, oni moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:⁸⁹

- ciljevi se moraju organizirati hijerarhijski, od najvažnijega do najmanje važnoga,
- ciljevi se moraju definirati kvantitativno kada je god moguće,
- ciljevi trebaju biti realni, trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poslovne jedinice, a ne iz jednostavnih želja
- ciljevi moraju biti konzistentni, nije moguće uvijek istodobno maksimizirati prodaju i profit.

Glavni ciljevi marketinške strategije ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac su:⁹⁰

- unaprjeđenje ponude JU Aquatika kojom se žele privući nova ciljna tržišta
- definiranje tržišnog pozicioniranja na temelju komparativnih vrijednosti JU Aquatika, a temeljeno na glavnim atributima destinacije

⁸⁹ Renko, N.: op.cit., str. 97.

⁹⁰ Turizmoteka; <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/5-godina-aquatike-uspjesnog-eu-projekta/>, (02.05.2022.)

- provođenje aktivnosti novog planskog razdoblja u cilju povećanja prihoda od samostalne djelatnosti.

Sukladno viziji kao i rezultatima provedenih analiza, specifični ciljevi marketinške strategije su:⁹¹

- unaprijediti postojeću ponudu
- povećati broj posjetitelja s naglaskom na redefinirana ciljna tržišta
- unaprijediti kvalitetu ponude za lokalno stanovništvo
- etablirati JU Aquatika kao nezaobilaznu atrakciju u gradu Karlovcu i široj okolici te poželjnog partnera u aktivnostima kako javnog, tako i privatnog sektora.

Tako postavljena, marketinška strategija podrazumijeva sljedeće:⁹²

- uvažava potrebe za dodatnom tržišnom diferencijacijom u odnosu na konkurentske atrakcije u neposrednom, ali i širem okruženju
- naglašava opredjeljenje da se u turističkom smislu, razvija kao atrakcija namijenjena različitim ciljnim skupinama tijekom cijele godine
- ističe potrebu za razvojem novih i inovativnih usluga koji se temelje na autohtonim i tradicijskim vrijednostima
- usklađena je s vizijom razvoja turizma grada Karlovca
- stvara pretpostavke za dugoročno održiv i stabilan turistički rast.

Strateški smjer se utvrđuje temeljem analize postojećeg stanja i analize razvojnih prilika na području Karlovca i Karlovačke županije. Strateški smjer kroz unaprjeđenje ponude se određuje kroz sljedeća područja razvoja:⁹³

- turistifikacija JU Aquatika
- organizacija edukacije
- očuvanje bioraznolikosti
- unaprjeđenje iskustva posjetitelja
- podizanje kvalitete života lokalne zajednice.

⁹¹ Ibidem, (02.05.2022.)

⁹² Ibidem, (02.05.2022.)

⁹³ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 24.

Kao najprioritetniji projekti definirani su:⁹⁴

- interpretacija turističkih atrakcija u neposrednom okruženju
- uređenje vidikovca
- interne aktivnosti za unapređenje ponude
- sudjelovanje u znanstveno-istraživačkim projektima
- aktivno upravljanje ugostiteljstvom
- ekološko odgovorno ponašanje i eko označavanje.

Glavni cilj unaprjeđenja postojeće ponude Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac je zadržavanje atraktivnosti Aquatike kako bi se privukli potencijalno novi, a zadržali stalni posjetitelji.

Definirani su novi projekti u području razvoja: turistifikacija Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac. Naziv projekta je organizacija sadržaja na šetnici. Cilj projekta je širenje ponude za aktivnosti posjetitelja i lokalnog stanovništva, promocija održivosti i prirodnih resursa, s naglaskom na rijeku Koranu kao dio Natura 2000 ekološke mreže, poticanje socijalne interakcije. Prijedlogom aktivnosti nastoji se zadani projekt uspješno realizirati. Konkretno aktivnosti zadanog projekta su:⁹⁵

- praćenje broja posjetitelja i načina na koji koriste prostor šetnice radi unaprjeđenja sadržaja koji Aquatika na raspoloživom prostoru šetnice može ponuditi,
- edukacija posjetitelja multimedijским sadržajima te interpretaciju prirodne baštine
- praćenje zadovoljstva multimedijским edukacijskim sadržajem
- instalacija umjetničkih djela (skulpture i slično) u području ispred Aquatike (tzv. muzej na otvorenom)
- održavanje programa “Čitanje uz rijeku”, u suradnji s Gradskom knjižnicom Ivan Goran Kovačić

⁹⁴ Turizmoteka; <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/5-godina-aquatike-uspjesnog-eu-projekta/>, (02.05.2022.)

⁹⁵ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 26.

- organiziranje i održavanje izložbi slika riba koje se mogu vidjeti u Aquatici, autori: djeca osnovnih i srednjih škola / umjetnici s područja grada Karlovca i Karlovačke županije
- organiziranje i održavanje dnevnih i poludnevnih radionica na temu “Život s rijekom” za školski uzrast djece koja dolaze u obilazak akvarija, a podrazumijevaju povezanost s područjima botanike, ekologije, zoologije.

Sljedeći projekt je uređenje vidikovca. Glavni ciljevi projekta su diverzifikacija turističke ponude (prostor za održavanje predavanja, koncerata, manjih predstava, izložbi na otvorenom i sličnih događanja), stvaranje privlačne atmosfere muzeja i ambijentalnosti u destinaciji, unaprjeđenje edukativnih sadržaja kroz multifunkcionalni koncept “učionice na otvorenom”. Aktivnosti kojima se projekt uređenje vidikovca nastoji uspješno realizirati su:⁹⁶

- realizacija već postojećeg idejnog rješenja vidikovac “Aquatika Sky Lounge – stanica za promatranje oblaka”
- izgradnja interpretacijskih sadržaja na temu oblaka
- hortikulturno uređenje površina lokaliteta
- postavljanje urbane galanterije i omogućavanje pristupa osobama s invaliditetom
- održavanje predavanja na temu oblaka (“Zašto oblaci lebde”, “Kako oblaci nastaju” itd.)
- održavanje radionica pod nazivom “Inspiracija oblacima” koje uključuju fotografiranje, crtanje i “čitanje” oblaka s ciljem razvijanja kreativnosti kod djece
- organiziranje koncerata (a capella), kazališnih predstava (monodrama), književnih večeri i sličnih kulturnih događanja.

Partneri projekta su Turistička zajednica grada Karlovca, obrazovne institucije i Hrvatski meteorološki zavod.⁹⁷

⁹⁶ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 29.

⁹⁷ Ibidem, str. 29.

Cilj projekta interna aktivnost za turistifikaciju (kroz jasno pozicioniranje uloge Aquatike u turističkom razvoju Karlovca i Karlovačke županije) je uspostava bolje komunikacije i suradnje svih relevantnih dionika u turizmu. Aktivnosti kojima se nastoji uspješno realizirati zadani projekt su:⁹⁸

- analiza i prioritizacija dionika koji u suradnji s Aquatikom mogu i trebaju utjecati na razvoj turizma destinacije
- izrada kratkog operativnog plana komunikacije s dionicima u turizmu, donositeljima odluka u turizmu i medijima
- redovito komuniciranje internih aktivnosti Aquatike i planova ključnim dionicima turizma u destinaciji
- praćenje i ocjena vlastitih komunikacijskih aktivnosti prema internoj javnosti.

Partneri ovoga projekta su Turistička zajednica grada Karlovca, Grad Karlovac, privatni sektor, Turistička zajednica Karlovačke županije i mediji – strateške suradnje.⁹⁹

Područje razvoja sljedećeg projekta je organizacija edukacije. Sam naziv projekta je razvoj edukativnih programa iz domene bioraznolikosti, a cilj projekta je informiranje i edukacija znanstvene i stručne javnosti te podizanje razine svijesti o bioraznolikosti i važnosti njenog očuvanja. Predložene aktivnosti su:¹⁰⁰

- razvoj edukativnih aktivnosti iz domene bioraznolikosti
- proširenje partnerske baze
- uključivanje dionika i lokalne zajednice u promicanje bioraznolikosti
- stvaranje medijskih kampanja kojima će se podizati razina svijesti o potrebi očuvanja bioraznolikosti
- izrada edukativnih videa (u suradnji s partnerskim institucijama) dostupnih na web stranici Aquatike kroz koje se prezentira bogatstvo karlovačkih i hrvatskih rijeka, Aquatika izvan akvarija – kako se ribe hrane, odakle dolaze, gdje se nalaze rijeke u kojima žive itd., organiziranje natječaja i suradnja sa školama s ciljem razvijanja svijesti o važnosti očuvanja endemskih vrsta i bioraznolikosti.

⁹⁸ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 30.

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ Ibidem, str. 31.

U Području razvoja očuvanja bioraznolikosti Aquatike, naziv novog projekta je uvođenje standarda održivosti, a sam cilj tog projekta je uvođenje certifikata održivog razvoja namijenjenog muzejima i poticanje 3R (reduce-reuse-recycle) koncepta gospodarenja otpadom. Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac trenutno uvodi certifikate (ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015). Aktivnosti ovoga projekta su:¹⁰¹

- apliciranje JU Aquatika za stjecanje certifikata održivog razvoja namijenjenog muzejima, a koji ujedno prema turističkom tržištu komuniciraju da se, osim o samoj atrakciji, radi i o destinaciji koja vodi brigu o zaštiti i očuvanju okoliša
- podizanje razine javne svijesti među lokalnim stanovništvom i proizvođačima lokalnih proizvoda koji se prodaju u Aquatici o značaju održivog razvoja (kroz organizaciju radionica, edukacija i PR aktivnosti).

Projektni partneri su Turistička zajednica grada Karlovca, Grad Karlovac i Čistoća d.o.o. Karlovac.¹⁰²

U Području razvoja unapređenja iskustva posjetitelja, naziv novog projekta je aktivno upravljanje ugostiteljstvom, a ciljevi projekta su unaprjeđenje destinacijskog lanca vrijednosti, stvaranje privlačne atmosfere u destinaciji, podizanje kvalitete turističke ponude i podizanje stupnja zadovoljstva turista i lokalnog stanovništva. Aktivnosti pomoću kojih će se projekt uspješno realizirati su:¹⁰³

- definiranje razvojnog koncepta gastro ponude
- poticanje ambijentalnog uređenja objekta u skladu s konceptom razvoja područja
- utvrđivanje baze zainteresiranih proizvođača lokalnih proizvoda
- suradnja na projektima poticanja gastronomije (npr. certificiranje) na razini Grada i Županije
- promocijska podrška privatnim poduzetnicima.

¹⁰¹ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 35.

¹⁰² Ibidem

¹⁰³ Ibidem, str. 37.

Projektni partneri su poduzetnici ugostitelji, lokalni proizvođači, obrtnici i OPG-ovi, Hrvatska gospodarska komora, strukovne škole, Veleučilište u Karlovcu, Turistička zajednica grada Karlovca i Turistička zajednica Karlovačke županije.¹⁰⁴

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac u području razvoja unapređenja iskustva posjetitelja, također planira realizaciju projekta naziva organizacija događanja s ciljem stvaranja privlačne atmosfere u destinaciji i razvoja infrastrukture za aktivnosti kulturnog turističkog proizvoda poput manifestacija i kulture života i rada lokalnog stanovništva. Planirane aktivnosti su:¹⁰⁵

- umrežavanje s potencijalnim partnerima
- organizacija sljedećih aktivnosti: izložbi, koncerata, kvizova, edukativnih događanja, manjih zabava, a prema preferencijama ciljnih tržišta uz nastojanje da događanja odražavaju elemente željenog imidža kako Aquatike tako i destinacije
- davanje trga unutar Aquatike u komercijalni najam.

Aquatika nastoji poboljšati odnosno unaprjediti svoju ponudu i u području podizanja kvalitete života lokalne zajednice. Naziv novog projekta je aktivna suradnja s proizvođačima lokalnih proizvoda, a njegov cilj je umrežavanje s lokalnim proizvođačima, promocija lokalnih proizvoda i edukacija lokalnih proizvođača suvenira. Planirane aktivnosti projekta su:¹⁰⁶

- Uvođenje online trgovine (dugoročno) za prodaju autentičnih suvenira lokalnih proizvođača i vlastite naklade tiskanih edukativnih izdanja
- Prodaja suvenira na lokalnim manifestacijama
- Otvaranje novog prodajnog punkta u centru grada.

¹⁰⁴ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str. 37.

¹⁰⁵ Ibidem, str. 38.

¹⁰⁶ Ibidem, str. 41.

Provedbom svih predloženih projekata, Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac značajno bi unaprijedila turističku ponudu i pozicioniranje na domaćem, ali i međunarodnom turističkom tržištu. Istodobno, to bi značilo ostvarenje definirane vizije koja je bitna i u kontekstu cjelokupnog razvoja turizma grada Karlovca, a ne samo Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac.¹⁰⁷

Slika 9. Logo Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac



Izvor: Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac; <https://www.aquariumkarlovac.com/>,
(04.05.2022.)

5.4. Analiza posjetitelja

Unatoč iznimnim izazovima u 2021. godini uslijed utjecaja pandemije COVID-19 na poslovanje u turističkom sektoru postignuti su svi zadani indikatori projekta i relativno dobri poslovni rezultati Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac. Ustanova je dio ponude prilagodila novonastalim uvjetima na tržištu, marketinški se više obraćala izletnicima i obiteljima; organizirala je primjerena događanja na otvorenom prostoru; koristila društvene mreže kao kanale promocije i komunikacije s potencijalnim posjetiteljima te pripremila virtualne izložbe za posjetitelje.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Turizmoteka; <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/5-godina-aquatike-uspjesnog-eu-projekta/>, (02.05.2022.)

¹⁰⁸ Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 16., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (02.05.2022.)

Ustanova se uključila u nacionalne turističke projekte oglašavanja i prodaje turističkih proizvoda. Kao rezultat takve poslovne politike, broj posjetitelja u 2021. godini je gotovo dvostruko veći nego u prvoj epidemijskoj godini 2020. unatoč epidemiološkoj situaciji. Od početka 2021. godine do kraja prosinca 2021. godine, akvarij je posjetilo 43.393 posjetitelja, što je 154 % u odnosu na brojke u istom razdoblju u 2020. godini i čak 68 % u odnosu na broj posjetitelja u referentnoj 2019. godini. Podaci govore da je ustanova unatoč epidemiji uspjela održati interes javnosti i biti dobro posjećena u otežanim uvjetima poslovanja. Veliki naponi su uloženi u prenošenje poruke o odgovornom provođenju svih mjera i preporuka HZJZ-a i Stožera civilne zaštite, imajući u fokusu ponajprije zdravlje posjetitelja, ali i samih zaposlenika. Ustanova je ostvarila 82% prihoda u odnosu na referentnu 2019.g. odnosno čak 187 % u odnosu na 2020. godinu.¹⁰⁹

Tablica 5. Struktura posjetitelja Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac u 2021. godini

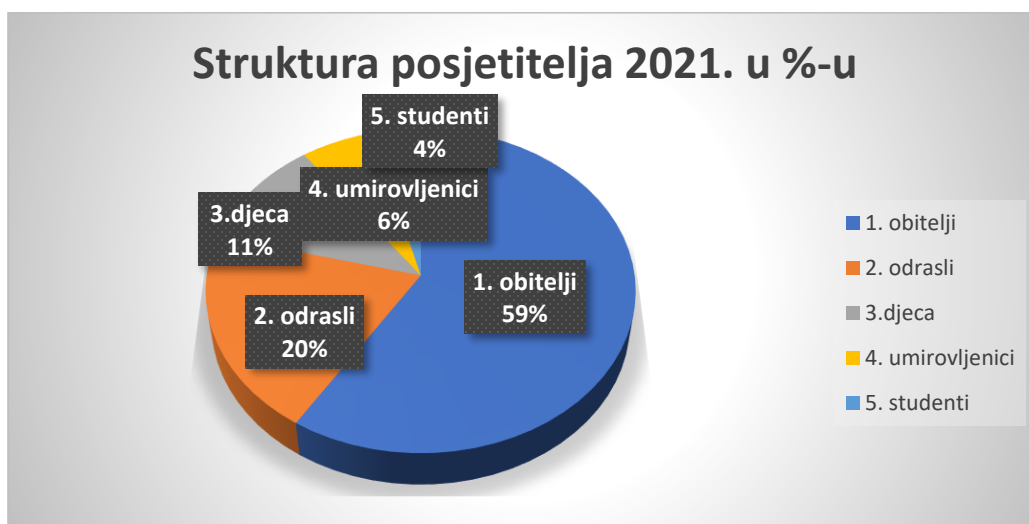
struktura posjetitelja 2021.	
vrsta posjetitelja	broj osoba
odrasli	8.190
djeca	4.820
studenti	1.744
umirovljenici	2.390
obitelji	24.599
ukupno plaćenih	41.743
gratis	1.650
Ukupno 2021.	43.393

Izvor: Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac; str.16., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (02.05.2022.)

¹⁰⁹ Ibidem, (02.05.2022.)

Najbrojniji posjetitelji su bile obitelji s djecom, dok su potpuno izostali školski izleti kao oblik posjete u skladu s preporukama za rad obrazovnog sustava. Dobro su poslovali i ostali segmenti ponude kao što je suvenirnica, caffe bar kao i iznajmljivanje prostora za predavanja i različita događanja. Struktura posjetitelja u 2021. godini je slična kao u 2020. godini i razlikuje se od prethodnih godina, jer su izostali učenici, odnosno nije bilo školskih izleta: ¹¹⁰

Grafikon 1. struktura posjetitelja Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac 2021. u %-u



Izvor: obrada autora prema izvješću o radu 2021. g. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac; https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, str. 16., (02.05.2022.)

Na grafikonu br. 1 je prikazana struktura posjetitelja Aquatike u 2021. godini u postocima. Ustanova se najviše marketinški obraćala obiteljima s djecom te su ti napori rezultirali odličnim rezultatom. Iz grafikona je vidljivo da su najviši udio u postotku posjetitelja Aquatike u 2021. godini upravo činile obitelji, 59 % od ukupnog broja posjetitelja. Zatim odmah iza obitelji, među najvišim postotkom udjela posjetitelja bili su odrasli, odraslih je posjetilo Aquatiku ukupno 20 %. Nakon odraslih, djece u strukturi posjetitelja je bilo 11% od ukupnog broja posjetitelja Aquatike. Umirovljenika je Aquatiku posjetilo 6 %, te studenata 4 % od ukupnog broja posjetitelja u 2021. godini. Izletnici su potpuno izostali jer nije bilo školskih izleta.

¹¹⁰Ibidem, (02.05.2022.)

Usporedba broja posjetitelja po mjesecima u 2021. i 2020. godini je predočena sljedećim grafom. Vidljiv je porast broja posjeta u ljetnim mjesecima i u prosincu u odnosu na 2020. te podaci reflektiraju epidemiološku situaciju u zemlji.

Grafikon 2. Indeks 2021. vs 2020.



Izvor: Izvješće o radu 2021. g. Aquatike – Slatkovodni akvarij Karlovac; str. 18., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (10.05.2022.)

Grafikon br. 2 prikazuje usporedbu broja posjetitelja Aquatike po mjesecima u 2021. u odnosu na 2020. godinu. Indeksom je prikazan postotak broja posjetitelja po mjesecima. Brojke označavaju za koliko se posto broj posjetitelja Aquatike u 2021. godini po svakom mjesecu povećao u odnosu na isti mjesec u 2020. godini. Iz grafikona se može vidjeti porast broja posjeta u ljetnim mjesecima, počevši od mjeseca svibnja. U svibnju 2021. godine Aquatiku je posjetilo 283 % posjetitelja više u odnosu na isto razdoblje 2020. godine. Zatim porast posjetitelja je vidljiv u mjesecima, lipnju, srpnju i kolovozu te iznosi oko 142 % više posjetitelja u 2021. godini u odnosu na isto razdoblje 2020. godine. Najveći porast posjetitelja Aquatika bilježi u prosincu 2021. godine u odnosu na isti mjesec 2020. godine. U prosincu 2021. godine Aquatiku je posjetilo čak 445 % posjetitelja više u odnosu na isto razdoblje 2020. godine.

Ovi pokazatelji jasno potvrđuju uspješnost politike poslovanja Aquatike u tom periodu, unatoč iznimnim izazovima uslijed pandemije COVID-19. Aquatika je zahvaljujući dobro postavljenoj politici poslovanja, uspješnog snalaženja u tada novonastalim uvjetima na tržištu, te ponudi prilagođenoj u tada novonastalim uvjetima na tržištu, organizaciji

događanja na otvorenom prostoru, koristeći društvene mreže kao kanale promocije, pripremi virtualnih izložbi za posjetitelje, bilježi dvostruko veći broj posjetitelja u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu unatoč epidemijskoj situaciji.

Nizom popratnih aktivnosti i atraktivnih događanja na otvorenom ustanova je posjetiteljima nudila dodatne sadržaje kao što je prva vlastita izložba Aquatike pod nazivom "PLANKTON - divovi u kapljici vode" u sklopu manifestacije "Zvezdano ljeto". Izložba je polučila odlične rezultate uz produženo zadržavanje posjetitelja u akvarijskoj izložbi. Organizirano je niz događanja, posebice na otvorenom prostoru trga i susjednoj šetnici – Interpretacijskom centru NATURA 2000 rijeke Korane.¹¹¹

5.5. Analiza konkurencije

Poduzeća su danas svjesna sve intenzivnije konkurencije, prepoznaju važnost tih prijetnji i nastoje predvidjeti odgovore kojima će se suprotstaviti konkurentima. Iako se konkurencija smatra jednom od najvećih prijetnji na tržištu, ona svakako ima i svoje pozitivne aspekte, jer navodi konkurente da se međusobno snažnije bore za potrošače i da budu bolji jedan od drugoga.¹¹²

Konkurentsku prednost Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac ostvaruje na način što je to jedini slatkovodni akvarij u ovom dijelu Europe. Zatim, Hrvatska ima najveću bioraznolikost u Europi, odnosno niti jedna europska zemlja nema tako raznolike i očuvane rijeke kao Hrvatska. Na prostorima kontinentalnog dijela Republike Hrvatske Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je trenutno jedinstven slatkovodni akvarij koji se povezuje sa različitim pružateljima u turizmu stvarajući pritom inventivni turistički proizvod kao jedna od atrakcija turističke ponude grada Karlovca u svrhu akumulacije i povezivanja većeg broja atrakcija u jedinstven proizvod, Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac suvereno obogaćuje turističku ponudu grada Karlovca.

¹¹¹ Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 18., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (02.05.2022.)

¹¹² Renko, N.: op.cit., str. 187.

5.6. Analiza cijena

Plan rada akvarija za 2022. godinu:¹¹³

- školska sezona 08:00-19:00 h (01.04.-14.06.)
- ljetno radno vrijeme 09:00-19:00 h (15.06.-31.10.)
- zimsko radno vrijeme 09:00-17:00 h (01.11.-31.03.)
svaki dan u tjednu
- blagdani osim na dan Uskrsa, Božića i Nove godine.

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac posjetiteljima nudi razne turističke proizvode, ulaznice za razgled akvarijske izložbe, najam prostora, ugostiteljske usluge, stručna vodstva, team building, suvenire te iz tih turističkih proizvoda dobiva prihod. Cijene ulaznica za razgled akvarijske izložbe su prikazane u tablici 6.¹¹⁴

Tablica 6. Cijene ulaznica za razgled slatkovodnog akvarija za 2022. godinu

Vrste ulaznica	cijena
Pojedinačne ulaznice	
Odrasli	60,00 kn
Djeca i mladež 3 – 18 godina	35,00 kn
Studenti Umirovljenici Hrvatski branitelji Osobe s invaliditetom	40,00 kn
Obiteljska 3 (2 odrasla + 1 dijete)	120,00 kn
Obiteljska 4 (2 odrasla + 2 djece)	120,00 kn
Obiteljska karta – dijete dodatno	15,00 kn
Godišnja ulaznica djeca i mladež 3 – 18 godina	100,00 kn

¹¹³ Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika - Slatkovodni akvarij Karlovac; str. 5., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, (04.05.2022.)

¹¹⁴ Prilagođeno prema nestrukturiranom intervju s ravnateljicom Javne Ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac

Godišnja ulaznica odrasli	120,00 kn
Godišnja obiteljska ulaznica 2+2	250,00 kn
Godišnja obiteljska 2+3	300,00 kn
Grupne ulaznice	
Odrasli	40,00 kn
Studenti	30,00 kn
Umirovljenici	
Hrvatski branitelji	
Osobe s invaliditetom	
Djeca i mladež 3 – 18 godina	25,00 kn
Vodič i vozač grupe	gratis

Izvor: obrada autora prema Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika- Slatkovodni akvarij Karlovac;https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, str. 5., (04.05.2022.)

Grupna ulaznica vrijedi isključivo u slučaju kupovine 20 ili više ulaznica. Dolazak grupe je obavezno prethodno najaviti ustanovi i rezervirati termin putem maila ili telefonski. Osim ulaznica, Aquatika svojim posjetiteljima uz prodaju ulaznica nudi i stručno vodstvo. Stručno vodstvo čine educirani zaposlenici Aquatike, vodiči te vanjski suradnici, vodiči koji nude stručne usluge iz područja bioraznolikosti. Stručno vodstvo je na hrvatskom i na engleskom jeziku, te cijene stručnog vodstva prikazane su u tablici 7.

Tablica 7. Cijene stručnog vodstva za 2022. godinu

Vodstvo na hrvatskom jeziku	150,00 kn
Vodstvo na engleskom jeziku	200,00 kn
Mobilna aplikacija – audio vodič za pametne telefone	besplatno

Izvor: obrada autora prema Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika- Slatkovodni akvarij Karlovac;https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, str. 5., (04.05.2022.)

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac u svojoj ponudi nudi i najam prostora. Određene su cijene za pojedini prostor kojeg ustanova iznajmljuje te na taj način ostvaruje prihod. Sadržaji koje Aquatika nudi su kongresna dvorana, edukacijska dvorana, čitaonica te usluge tehničke podrške. U tablici 8. prikazane su cijene najma određenog prostora te istaknuta je oprema koja se iznajmljuje zajedno s prostorom za predavanja i događanja. Ulaznice za akvarijsku izložbu nisu uključene u cijenu najma prostora i plaćaju se dodatno.

Tablica 8. Cijene najma prostora za 2022. godinu

Prostor	Cijena	Oprema
Kongresna dvorana	1.500,00 kn/dan	Razglas, projektor, platno, flipchart, govornica, wi-fi. Max 50 osoba u kino – postavu, 10 stolova.
Edukacijska dvorana	1.000,00 kn/dan	Razglas, projektor, platno, flipchart, govornica, wi-fi. Max 50 osoba u kino-postavu.
Čitaonica	1.000,00 kn/dan	Projektor, platno, flipchart, govornica, wi-fi. Max 50 osoba u kino-postavu.
Usluga tehničke podrške	150,00 kn/sat	Sat vremena usluge tehničara za vrijeme najma prostora.
Dječji rođendani	1.000,00 kn	
Napomene:		
Najam, oprema (ulaznice nisu uključene u cijenu najma dvorane i plaćaju se dodatno.) Moguće je najam dvorane bez ulaza u akvarijsku izložbu. Najam prostora akvarija dozvoljen je isključivo za razgled, održavanje sastanaka, predavanja, prezentacija i sl.		
Fotografiranje u prostoru akvarija osim u dvoranama dozvoljava se isključivo bez		

upotrebe bljeskalice.

Izvor: obrada autora prema Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika- Slatkovodni akvarij Karlovac;https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, str., 6., (04.05.2022.)

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac također u svojoj ponudi nudi turistički proizvod, team building u akvariju. Predviđeno vrijeme trajanja je 2 sata, broj osoba je od 15 do 90 (max broj sudionika u jednoj ekipi je 15 osoba), jezik programa je hrvatski i engleski. U tablici 9. su prikazane cijene team buildinga u akvariju.

Tablica 9. Cijene team buildinga u akvariju za 2022. godinu

Ulaznica za akvarij, za više od 20 osoba	40,00 kn
Ulaznica za akvarij, za manje od 20 osoba	60,00 kn
Stručno vođenje na hrvatskom jeziku	150,00 kn
Stručno vođenje na engleskom jeziku	200,00 kn
Kviz za 30 osoba	300,00 kn
Piće dobrodošlice po osobi	15,00 kn

Izvor: obrada autora prema Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika- Slatkovodni akvarij Karlovac;https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, str.6., (04.05.2022.)

5.7. Analiza prodaje i analiza profita

Suvenirnica je prepoznata kao mjesto iznimne ponude originalnih suvenira. U suvenirnici su dostupni isključivo domaći unikatni proizvodi lokalnih dobavljača (ukupno 59 dobavljača, od čega su 39 iz grada Karlovca i Karlovačke županije, a preostalih 20 je iz Zagreba, Duga Rese, Siska, Varaždina i Murtera) koji nude ukupno 435 artikala. Potiče se održivost poslovanja kroz uključivanje lokalnih dobavljača, smanjenje

ekološkog otiska zbog blizine dostave, te korištenje prirodnih i biorazgradivih materijala u proizvodnji samih suvenira.¹¹⁵

Slika 10. Suvenirnica Aquatike - Slatkovodnog akvarija Karlovac



Izvor: Profil Klett; <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>; (07.05.2022.)

Blizina nove šetnice odnosno sinergija s rezultatima projekta „Susret s rijekom“ u velikoj mjeri doprinijela dobrim rezultatima caffe bara čije je poslovanje u usporedbi s referentnom 2019. godinom, na indeksu 116%. Obzirom na cijelu epidemiološku situaciju koja je uzrokovala izostanak još jedne školske sezone, Aquatika je ostvarila dobre poslovne rezultate što pokazuje visoku poslovnu otpornost i zalog je održivosti projekta te njegovog daljnjeg razvoja. U caffe baru su 2 zaposlena, uz rad studenata. Radno vrijeme caffe bara je u ljeti od 1. travnja do 31. listopada od 8-20 h svakim danom osim petkom je od 7-20 h, zimi od 1. studenog do 1. ožujka od 8-18 h svakim danom osim petkom od 7-18 h.¹¹⁶

¹¹⁵ Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 37., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (04.05.2022.)

¹¹⁶ Ibidem, str. 40., (04.05.2022.)

Slika 11. Caffe bar Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac



Izvor: Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac;

<https://www.aquariumkarlovac.com/galerija/#galerija-caffe-bar>, (07.05.2022.)

Nakon zamjetnog utjecaja pandemije COVID-19 na poslovanje u 2020.g, u 2021.g prihodi su se stabilizirali, promijenjena je struktura posjetitelja, smanjeni su organizirani grupni posjeti, a povećao se broj individualnih posjeta. Osim povećane prodaje ulaznica zamjetan je i porast prodaje ugostiteljskih usluga i suvenira. Ustanova je ostvarila 82% prihoda u odnosu na referentnu 2019.g. odnosno čak 187 % u odnosu na 2020. Najbrojniji posjetitelji su bile obitelji s djecom, dok su potpuno izostali školski izleti kao oblik posjete u skladu s preporukama za rad obrazovnog sustava. Dobro su poslovali i ostali segmenti ponude kao što je suvenirnica, caffe bar kao i iznajmljivanje prostora za predavanja i različita događanja.¹¹⁷

¹¹⁷ Ibidem, str. 42. (04.05.2022.)

Grafikon 3. Indeks netto prihoda caffe bara 2021. vs. 2020.



Izvor: Izvješće o radu 2021. g. Aquatike – Slatkovodni akvarij Karlovac; https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, str. 40., (10.05.2022.)

Na grafikonu 3. prikazan je indeks netto prihoda caffe bara 2021. u odnosu na 2020. godinu. Zamjetan je porast prodaje ugostiteljskih usluga u 2021. u odnosu na 2020. epidemijsku godinu. Može se zaključiti da je zahvaljujući blizini nove šetnice pokraj rijeke Korane, nedaleko od samog akvarija, suradnji s projektom "Susret s rijekom" koji je uspješno rezultirao, u velikoj je mjeri doprinjela dobrim rezultatima caffe bara čije se poslovanje povećalo, te samim time i ostvarilo više prihoda u odnosu na 2020. godinu. Netto prihodi caffe bara u 2021. godini najviše su ostvareni u svibnju, 230 % više nego u istom mjesecu u 2020. godini.

5.8. Analiza promocije

U 2021. godini Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je nastavila s provedbom regionalnih i nacionalnih projekata promocije turističke ponude i poticanja potrošnje: IQM Destination projekt destinacija Karlovac, IQM Pass visit Karlovac, E-dječja kartica Mudrica te In medias res virtualna turistička kartica Karlovačke županije.

¹¹⁸ Ibidem, str. 44., (04.05.2022.)

Video "Iza scene akvarija" prikazuje način funkcioniranja na primjeru jednog akvarija sa tehnološkog aspekta, uzgoj vlastite žive hrane zooplanktona, kao i čišćenje velikog akvarija od strane ronioca. Video prikazuje tri aspekta održavanja akvarija koja inače nisu vidljiva posjetiteljima. Prvo, za potrebe planktivornih vrsta riba, ali isto tako i za potrebe malih riba, način uzgajanja vlastite žive hrane, odnosno zooplanktona vodenbuhe to jest *Daphnia magna*. Zatim je ukratko objašnjen način funkcioniranja jednog akvarija sa tehnološkog aspekta i način filtracije vode. I na kraju je prikazano kako ronilac čisti najveći akvarij te kako se na taj način svakodnevno brine o unutrašnjosti 25 izložbenih (biotopskih) i 10-tak karantenskih akvarija te 7 pitarija smještenih iznad samih akvarija.¹¹⁹

Obzirom na nove trendove u svijetu, a ponukani i situacijom zbog pandemije COVID-19, Aquatika je u 2021. godini odlučila ići u smjeru digitalizacije svoga poslovanja. Stoga u želji da omoguće svima koji nisu bili u mogućnosti doći posjetiti akvarij uživo da ipak dožive tajanstveni riječni svijet, omogućili su putem live stream-a prijenos uživo najatraktivnijeg dijela akvarijske izložbe. Radi se o dijelu velikog akvarija, a link na prijenos uživo nalazi se na naslovnici web stranice Aquatike.¹²⁰

U ovom akvariju se nalaze najveći primjerci riba te samim time je i najatraktivniji. U velikom akvariju prikazane su ribe iz porodice jesetri: kečiga, ruska jesetra, bijela jesetra, atlantska jesetra, sibirski jesetra. Inače, jesetre su jedna od najstarijih ribljih vrsta i potječu još iz doba dinosaurususa. U vrijeme mrijesta neke forme kreću na dug put iz mora prema slatkim vodama. Nekada je ruska jesetra plivala i našim Dunavom, Dravom i Savom, a nakon pregradnje Dunava u Đerdapu izumrla je u tim rijekama. Isto tako, kečiga se nekada nalazila u nizinskom toku rijeke Kupe, niže od Kamenskog kraj Karlovca, dok danas u Hrvatskoj nastanjuje Dunav, Savu, Dravu i Muru. Također, moguće je vidjeti i dva iznimno velika primjerka sivog glavaša koji je poseban

¹¹⁹ Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 27., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (04.05.2022.)

¹²⁰ Ibidem, str. 28.

po tome što se hrani isključivo planktonom koristeći filtracijski aparat koji ima velik broj češljastih izdanaka što omogućava zaustavljanje organizama veličine od 40 do 60 mikrona. Aquatika tako daje svoj doprinos u očuvanju prirodnih bogatstava Republike Hrvatske i na kreativan i edukativan način predstavlja važnost očuvanja života koji se skriva ispod površina naših rijeka. Projekt je prepoznala i struka kroz nagrade, ali i članstvo u UNESCO Svjetskoj mreži muzeja vode, čiji je Aquatika prvi hrvatski član.¹²¹

Audio vodič kroz slatkovodni svijet dostupan na web stranici Aquatike nas vodi kroz cjelokupan akvarijski postav pri tome dočaravajući cjelokupnu priču o rijeci, od njezina izvora do ušća, uz zanimljivosti o pojedinim vrstama riba. Idealno se nadopunjuje sa virtualnom šetnjom, pri kojoj je moguće vidjeti ambijent akvarija, a uz audio vodič moguće je čuti mnogobrojne zanimljivosti o našem bogatom riječnom svijetu.¹²²

Kako bi se Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac uspješno pozicionirala na (međunarodnom) turističkom tržištu i uspješno komunicirala svoja glavna razlikovna obilježja u odnosu na destinacije iz neposrednog konkurentskog okruženja, potrebno je oblikovati splet komunikacijskih aktivnosti kojima će se turistička ponuda Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac komunicirati prema:¹²³

- turistima, tj. različitim ciljnim skupinama
- poslovnim subjektima s područja turizma
- lokalnom stanovništvu grada Karlovca.

Pri tome treba voditi računa da sve komunikacijske aktivnosti budu komplementarne i tvore jednu smislenu cjelinu, odnosno da se kroz njih prenosi ista ili slična poruka i postiže sinergijski efekt. Uz to, poseban naglasak je potrebno staviti na komunikacijske aktivnosti koje se provode putem vlastitih medija (tzv. owned media), jer je cilj njima informirati i privući poslovne subjekte s područja turizma, kao što su turoperator, i

¹²¹ Ibidem

¹²² Ibidem, str. 29.

¹²³ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str.45.

turističke agencije, ugostitelji, ali i vlasnici obiteljskog smještaja, hotelijeri i drugi kako bi upravo oni svojim gostima prenijeli poruke da posjete Aquatiku.¹²⁴

Budući da uspjeh i održivost turističkog razvoja u značajnoj mjeri ovise o potpori lokalnog stanovništva, komunikacija s lokalnim stanovništvom je izrazito važna, odnosno važno je da budu informirani u sklopu komuniciranja s internom javnošću, ali i eksternom javnošću. Promotivne aktivnosti na koje u ovom trenutku treba staviti najveći naglasak su:¹²⁵

- oglašavanje, prvenstveno udruženo s ostalim predstavnicima grada Karlovca i Karlovačke županije
- promocija kroz sudjelovanje u gradskim, županijskim i regionalnim manifestacijama
- odnosi s javnošću, internom i eksternom
- aktivnosti izravnog marketinga tj. izravne komunikacije s posjetiteljima kako preko komunikacijskih kanala, tako i na samom prostoru Aquatike.

Kanali komunikacije kroz koje se mogu provoditi prethodno navedene aktivnosti su: ¹²⁶

- Lokalni, regionalni i nacionalni tiskani i elektronički mediji (TV, radio, online mediji)
- Vlastita internet stranica
- Internet stranice TZ grada Karlovca i Karlovačke županije
- Vlastite društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- Mobilna aplikacija
- Imidž-info brošura, promotivni letci i priručnici
- Turistička karta
- Plakati.

Promotivna akcija Ministarstva turizma i sporta i HTZ-a „Mjesec hrvatskog turizma“. Mjesec hrvatskog turizma je akcija Ministarstva turizma i sporta i Hrvatske turističke

¹²⁴ Ibidem

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Ibidem, str. 45., 46.

zajednice kojom se u od 1.10.2021. do 31.10.2021. omogućuje svim građanima Hrvatske da posjete i upoznaju druge dijelove naše zemlje uz brojne uštede. Cilj je projekta poticanje domaćeg turizma i povećanje turističkog prometa u postsezoni. Aquatika je omogućila za vikend 23. i 24. listopada popust od 50% na ulaznice za akvarij. A naredni tjedan od 25. do 31. listopada Aquatika je omogućila popust od 35% na sve vrste ulaznica.¹²⁷

Iqm Pass Visit Karlovac nastavak je projekta IQM Destination Karlovac – upravljanje kvalitetom u destinaciji. Kupovinom ove kartice posjetitelji ostvaruju popust u smještajnim objektima, atrakcijama, ugostiteljskim objektima, lokalnim proizvođačima, suvenirnicama, turističkim agencijama i ostalim dionicima u Karlovcu. IQM pass Visit Karlovac je alat Doživi više, uštedi više!, a omogućuje najsnažniji oblik umrežavanja ponude dionika u destinaciji, dodatnu promociju, isticanje kvalitete ponude dionika te upravljanje cijenom u destinaciji. Posebne promocije i popusti koji se ostvaruju putem IQM pass iznose i do 30%. Kod gostiju ovaj način promocije destinacije potiče produljenje boravka i dodatni doživljaj u svim segmentima Karlovca, a dionike potiče na izvrsnost. Osim toga, IQM Pass Visit Karlovac može biti idealan poklon vjernim gostima kao i poslovnim partnerima za koje želimo da dožive više od našeg grada, putem Loyalty programa.¹²⁸

Tijekom 2021. godine redovito o radu ustanova je informirala javnost o različitim događanjima, putem objava za medije, putem službene web stranice i društvenih mreža, te organizacijom press konferencija, kao i sudjelovanjem u brojnim televizijskim, radijskim emisijama, davanjem intervjua i sl.¹²⁹

¹²⁷Izvešće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 30., https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (04.05.2022.)

¹²⁸ Ibidem, str. 31., 32.

¹²⁹ Ibidem, str. 33.

5.9. Analiza distribucije

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac obavlja intenzivne promotivne aktivnosti u cilju povećavanja broja zainteresiranih potencijalnih korisnika prostora i posjetitelja. Aquatika navedene aktivnosti obavlja putem sljedećih promidžbenih kanala:¹³⁰

- nacionalni i lokalni mediji,
- konferencija za novinare
- web stranici ustanove,
- publikacije (letci, brošure i priručnici),
- oglašavanja u svim vrstama medija,
- web stranici grada Karlovca i projektnih partnera,
- mobilne aplikacije za mobilne uređaje (Android i OS)
- društvenih mreža (Facebook, Twitter I sl.),
- neposrednom prodajom – školama i udrugama,
- sudjelovanjem u gradskim, lokalnim i regionalnim manifestacijama.

Nastavno na prethodno definirane komunikacijske smjernice, predlažu se sljedeće prodajne aktivnosti:¹³¹

- online prodaja kroz uspostavljanje tzv. komunikacijsko-prodajnog “eko sustava” koji bi pomoću aktivnosti marketinškog inženjeringa iznimno precizno usmjeravao aktivnosti prema ciljnim skupinama
- izravna komunikacija s potencijalnim i postojećim posjetiteljima putem vlastitih i dijeljenih baza podataka:
 - baze podataka prema sezoni, zemlji porijekla i demografskim karakteristikama koje Aquatika tek treba uspostaviti
 - baze podataka ključnih dionika turizma privatnog sektora na području destinacije i županije

¹³⁰ Prilagođeno prema Plan rada 2021 – Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, str. 10. https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/02/Plan-rada-2021.pdf, (04.05.2022.)

¹³¹ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str.47.

- baze podataka turističke zajednice.

U tom kontekstu, kao ključni kanali prodaje predlažu se:¹³²

- prodajni punkt Aquatika gdje se posjetiteljima može ponuditi određeni popust za ulaznicu ako ostave svoje podatke
- vlastita internet stranica u sklopu koje osim ulaznica treba ponuditi i prodaju suvenira što je dugoročan projekt zbog određenih ograničenja koje Aquatika ima kada je u pitanju online trgovina. U tom kontekstu, predlaže se razmatranje mogućnosti otvaranja online trgovine preko sustava “Mollie”.

5.10. Strategija segmentacije tržišta i odabir ciljnog tržišta

Do sada, posjetitelje akvarija činili su primarno učenici, studenti, obitelji s djecom, znanstvenici s predmetnog područja, ljubitelji prirode, akvaristi i ribolovci, a sekundarno posjetitelji gradskih manifestacija, hodočasnici, umirovljenici, a u sezoni i posjetitelji obližnjeg kupališta, domaći i strani turisti. U skladu s definiranim unaprjeđenjem ponude Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac, u strategiji za novo razdoblje od 2022. do 2025. godine, naglasak se stavlja na šest ciljnih tržišta – obitelji s djecom, školske grupe, umirovljenici, inozemni turisti, stručna javnost i ljubitelji prirode. Svako ciljno tržište se analizira prema demografskim i geografskim karakteristikama, te se ističu preferencije za svako ciljno tržište.¹³³

U nastavku je opisano svako pojedino ciljno tržište:¹³⁴

- a) Obitelji s djecom – preferencije ciljnog tržišta su potražnja za sadržajem koji će zadovoljiti potrebe roditelja (rekreacija, relaksacija) i djece (interaktivnost, zabava, rekreacija, edukacija). Prema demografskim i geografskim karakteristikama ciljno tržište obitelji s djecom dijele se na domaće i inozemne

¹³² Ibidem

¹³³ Prilagođeno prema nestrukturiranom intervju s ravnateljicom Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac

¹³⁴ Marketinška strategija JU Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Finalni izvještaj, Zagreb, 2021., str.43., 44.

obitelji s djecom iz Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Njemačke, Poljske i Češke,

- b) Školske grupe – preferencije ciljnog tržišta je potražnja za interaktivnosti, zabavom, rekreacijom i edukacijom. Školske grupe u okviru nastavnih i edukativnih programa imaju propisane izlete i škole u prirodi. Ovaj segment informira se putem ravnatelja u školama i putem nastavnog kadra. Prema demografskim karakteristikama ciljno tržište školske grupe su djeca i mladi, u dobi od 7 do 25 godina i prema geografskim karakteristikama to su školske grupe iz Hrvatske, Slovenije i Bosne i Hercegovine,
- c) Umirovljenici – preferencije ciljnog tržišta nisu više vezane za potrebe svoje djece, imaju osigurana financijska sredstva za putovanje, žele ugoditi sebi, aktivni su, traže intelektualno stimulativna putovanja koja uključuju upoznavanje novih kultura i slično. Demografske karakteristike ciljnog tržišta umirovljenici su muškarci i žene, stariji od 65 godina, većinom umirovljenici bolje situirani. Dolaze iz Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine i Mađarske,
- d) Inozemni turisti – preferiraju putovati iz različitih motiva, kroz Karlovac najčešće prolaze i staju na proputovanju prema obali, a mogu biti obitelji s djecom, mladi koji putuju s prijateljima, srednja dob ili oni koji putuju zbog poslovnih obaveza. U najvećoj mjeri pokazuju naglasak za kulturom i boravkom u prirodi. Prema demografskim karakteristikama to su različite dobne skupine turista, dobrih i viših primanja. Prema geografskim karakteristikama, to su turisti iz Slovenije, Italije, Bosne i Hercegovine, Austrije, Njemačke, Poljske, Češke, Slovačke, Mađarske i UK-a,
- e) Stručna javnost – visoko su motivirani za sudjelovanjem u edukativnim, tj. znanstveno-istraživačkim aktivnostima. Veliku važnost pridaju načinu signalizacije i prezentacije. Prema demografskim karakteristikama to su različite dobne skupine i visokoobrazovani su. Dolaze iz Hrvatske, Slovenije, Italije, UK i Njemačke,

f) Ljubitelji prirode – teže aktivnom provođenju odmora u prirodi i pokazuju zamjetan interes za brigu o okolišu, odnosno svom utjecaju na njega. Važni su im atraktivnost prirodnog okoliša kao i raspoloživost uređenih i opremljenih staza. Kvaliteti doživljaja dodatno doprinosi način signalizacije, prezentacije, edukativni sadržaji kao i kvalitetna gastronomija, odnosno, moguće konzumiranje “domaće” lokalne kuhinje. Prema demografskim karakteristikama to su različite dobne skupine, visokoobrazovani su, dobrih primanja i vikend gosti. Dolaze iz Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Austrije, Njemačke i UK-a.

6. ZAKLJUČAK

U prvom desetljeću 21. stoljeća poduzeća su se našla pred izazovom financijskog prosperiteta, pa čak i borbe za preživljavanjem u prilično surovom gospodarskom okruženju. Marketing igra ključnu ulogu u hvatanju u koštac s tim izazovima. Da bi se ostvarivala dobit, potrebno je imati strategiju. Upravo zato financijski uspjeh često ovisi o marketinškim sposobnostima. Strateško se planiranje fokusira na dubinsko razumijevanje tržišnoga okružja, posebice konkurencije i potrošača s ciljem da se ne samo analizira postojeća situacija, nego također da se anticipiraju promjene koje će imati strateške implikacije na budućnost poslovanja. Proizvod planiranja je plan, strateški marketinški plan je osnovni instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka. Strateški marketinški plan je napisani dokument koji se izrađuje najčešće za jednu do pet godina, a može sadržavati do nekoliko stranica. Specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju i načine uvođenja strategije.

U radu je na odabranom primjeru poslovnog slučaja, Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac, čiji je osnivač grad Karlovac, jedinstvenom slatkovodnom akvariju u ovom dijelu Europe, ustanovi nastaloj 2016. godine u okviru projekta pod nazivom “Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – Kaquarium” kojeg je sufinancirala Europska unija definiran i analiziran je strateško marketinški plan za razdoblje od 2022. do 2025. godine. Od svog otvorenja Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je jedan od najuspješnijih projekata u Republici Hrvatskoj financiranih iz europskih strukturnih i investicijskih fondova, kojeg je u pet godina, unatoč dvije pandemijske s višemjesečnim lockdownima posjetilo oko 300.000 posjetitelja. Iako je broj posjetitelja u prvih pet godina obilato premašio postavljene ciljeve, u narednom razdoblju planira se i daljnje povećanje uz unaprijeđenje postojeće ponude kako za turiste, tako i za lokalno stanovništvo. Glavni cilj unaprijeđenja postojeće ponude je zadržavanje atraktivnosti Aquatike kako bi se privukli potencijalno novi, a zadržali stalni posjetitelji. Provedbom svih predloženih projekata, Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac značajno bi unaprijedila turističku ponudu i pozicioniranje na domaćem, ali i međunarodnom turističkom tržištu.

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac je ekološka, obrazovna, turistička i znanstvena atrakcija temeljena na bioraznolikosti karlovačkih rijeka i jezera te bogatoj tradiciji života uz rijeke. Akvarij predstavlja floru i faunu hrvatskih rijeka i jezera, geološku prošlost, tradicijsku kulturu i povijest porječja četiriju karlovačkih rijeka, Korane, Kupe, Mrežnice i Dobre. Budući da u hrvatskim rijekama živi oko 150 ribljih vrsta, što prostor Republike Hrvatske čini jednim od najbogatijih prostora prema broju ribljih vrsta u Europi, vlastitim djelovanjem slatkovodnoga akvarija svim zainteresiranim stranama se želi približiti iznimna biološka raznolikost hrvatskih rijeka na zanimljiv i edukativan način.

Može se zaključiti da je Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac opravdala svoje osnivanje te pokazala relativno dobre poslovne rezultate prilagođavajući poslovanje novonastalim tržišnim uvjetima u 2020. i 2021. godini izazvanim pod utjecajem pandemije COVID-19. U nadolazećem razdoblju, Aquatika prateći nove trendove u svijetu i prateći situaciju na tržištu, u svojem izrađenom strateško marketinškom planu za razdoblje od 2022. do 2025. godine, postavlja marketinške ciljeve prilagođene ciljnom tržištu prema kojem treba prilagoditi sadržajne aktivnosti te usmjeriti komunikacijske aktivnosti putem različitih medija. Osim toga, dokument obuhvaća i svojevrzne smjernice repositioniranja s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti brenda Aquatike. Nova izrađena marketinška strategija za razdoblje od 2022. do 2025. godine usklađena je s projektnim i programskim ciljevima grada Karlovca i nacionalnim turističkim tržišno-komunikacijskim ciljevima i kretanjima. Time se nastoji doprinijeti unapređenju konkurentnosti turističke ponude grada Karlovca i okolice, odnosno nastoji se produžiti boravak turista u destinaciji. Akumulacijom atrakcija grada Karlovca omogućilo bi se potencijalno zadržavanje posjetitelja i više od jednog noćenja.

POPIS LITERATURE:

1. Aaker, A.D.: Strategic Market Management, John Wiley & Sons, New York, 1998., str. 267.
2. Bilen, M.: Turizam i prostor – Ekonomsko – geografski aspekti turističke valorizacije prostora u turizmu, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2006.
3. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014.
4. Kotler, P., Bowen, T.J., Makens, C.J.: Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
5. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1985.
6. Mehulić, B.: Primjena strategijskog marketinga u turbulentnom okruženju, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol.2, No.1, 2012., str. 177 – 186, <https://hrcak.srce.hr/file/130711>, (12.06.2022.)
7. Mintzberg, H.M.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall (UK), 1994.
8. Moutinho, L.: Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005.
9. Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
10. Pirjevec, B.: Turizam – jučer, danas... Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
11. Porter, E.M.: Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980.
12. Porter, E.M.: Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1985.
13. Porter, E.M.: What is Strategy, Harvard Business review, Vol.74, November – December, 1996.
14. Renko, N.: Strategije marketinga, 2. Izdanje, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
15. Senečić, J.: Marketing turističkog gospodarstva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005.
16. Thompson, A.A., Strickland, A.J.: Strategic Management, McGraw – Hill/Irwin, New York, 2003.

STRATEŠKI DOKUMENTI I STATISTIČKA IZVJEŠĆA:

1. Izvješće o radu 2020.g. Aquatika - Slatkovodni akvarij Karlovac;
https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2021/03/Izvjescje-o-radu-2020.pdf, (02.05.2022.)
 2. Izvješće o radu 2021. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac;
https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf, (02.05.2022.)
 3. Statut Aquatike 2017.
https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2020/03/STATUT-2017.pdf, (01.05.2022.)
-
1. Marketinška strategija Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac za razdoblje 2022. – 2025., Filnalni izvještaj, Zagreb, 2021.

INTERNETSKE STRANICE:

1. Arch Daily, <https://www.archdaily.com/799671/karlovac-freshwater-aquarium-and-river-museum-3lhd>, (01.05.2022.)
2. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac, <https://www.aquariumkarlovac.com/o-nama/>, (01.05.2022.)
3. Kaportal, <https://kaportal.net.hr/aktualno/vijesti/4214686/zavrsena-prva-faza-aquatike-u-pet-godina-unatoc-pandemiji-i-lockdownima-imala-cak-350-tisuca-posjetitelja-ambicije-su-sada-jos-vece/>, (02.05.2022.)
4. LiveCamCroatia, <https://www.livecamcroatia.com/hr/blog/aquatika-slatkovodni-akvarij-karlovac/>, (01.05.2022.)
5. Profil Klett, <https://www.profil-klett.hr/zavirite-u-predivan-rijecni-svijet-posjetite-aquatiku-slatkovodni-akvarij-karlovac>, (04.05.2022.)
6. Razvojna agencija Karlovačke Županije, <https://www.ra-kazup.hr/project/projekt-kaquarium/>, (01.05.2022.)

7. Turizmoteka, <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/5-godina-aquatike-uspjesnog-eu-projekta/>, (02.05.2022.)
8. Turističke priče, <https://www.turistickeprice.hr/aquatika-slavi-pet-godina-postojanja-uz-bogat-program-i-besplatan-ulaz/>, (01.05.2022.)
9. 3LHD – studio za arhitekturu i urbanizam,
<https://www.3lhd.com/hr/projekt/karlovacki-akvarij-i-muzej-rijeka/>, (01.05.2022.)

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS SLIKA:

Slika 1. Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac.....	25
Slika 2. Prikaz Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac iz zraka	30
Slika 3. Ribe u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac.....	31
Slika 4. Som u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac.....	32
Slika 5. Unutrašnjost Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac.....	33
Slika 6. Prikaz ulaza u Aquatiku – Slatkovodni akvarij Karlovac	34
Slika 7. Štuka u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac.....	34
Slika 8. Ribe u Aquatici – Slatkovodnom akvariju Karlovac.....	35
Slika 9. Logo Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac.....	50
Slika 10. Suvenirnica Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac	59
Slika 11. Caffe bar Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac	60

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Razlike između strateškog marketinškog plana i marketinškog plana	15
Tablica 2. Struktura strateškog marketinškog plana.....	17
Tablica 3. SWOT analiza – prednosti i nedostaci Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac	40
Tablica 4. SWOT analiza – prilike i prijetnje Javne ustanove Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac.....	42
Tablica 5. Struktura posjetitelja Javne ustanove Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac	51
Tablica 6. Cijene ulaznica za razgled slatkovodnog akvarija za 2022. godinu	55
Tablica 7. Cijene stručnog vodstva za 2022. godinu	56
Tablica 8. Cijene najma prostora za 2022. godinu	57
Tablica 9. Cijene team buildinga u akvariju za 2022. godinu.....	58

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA:

Grafički prikaz 1. Ciljevi marketinga u turizmu.....	7
Grafički prikaz 2. Osnovne faze strateškog marketinškog plana	16
Grafikon 1. Struktura posjetitelja Aquatike – Slatkovodnog akvarija Karlovac u %-u ..	52
Grafikon 2. Indeks 2021. vs 2020.....	53
Grafikon 3. Indeks netto prihoda caffe bara 2021.vs 2020.	61