

# Marketinška strategija tvrtke Kontrol biro d.o.o.

---

**Regetaš, Igor**

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

**2016**

*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:128:278839>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



**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 STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

Igor Regetaš

MARKETINŠKA STRATEGIJA TVRTKE

KONTROL BIRO d.o.o.

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2016.

Igor Regetaš

MARKETINŠKA STRATEGIJA TVRTKE

KONTROL BIRO d.o.o.

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Strategijski marketing

Mentor: mr.sc. Branka Mehulić

Karlovac, siječanj 2016.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svojoj profesoric i mentorici, mr.sc. Branki Mehulić, na pruženoj pomoći i podršci, te savjetima tijekom izrade diplomskog rada.

Također zahvaljujem svim profesorima i asistentima na suradnji, ugodnom boravku i stečenim znanjima na Veleučilištu.

Veliko hvala mojoj obitelji na pruženoj potpori i strpljenju tijekom studija.

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada fokusirana je na marketing i strategije marketinga tvrtke Kontrol biro d.o.o. U ovom završnom radu su se prikazali složeni procesi marketinškog planiranja kroz horizontalnu organizaciju tvrtke te je bio cilj objasniti ulogu menadžera te, njihovo pozicioniranje na liniji životne faze tvrtke. Budući da je Kontrol biro d.o.o. diversificirana tvrtka, potrebno je uložiti velike napore da se pomoću planiranja na razini tvrtke postigne sinergija nekoliko sustava. Zadaća je bila sagledati tržišnu situaciju, izraditi analizu iz koje je vidljivo koje su prednosti i nedostaci organizacije te su se odredili marketinški ciljevi i strategije i kako doći do njih.

Danas se susrećemo s primjenom marketinga na svim razinama ljudskih djelatnosti: u proizvodnji i razmjeni roba, u zdravstvu, lokalnoj i državnoj administraciji, u školstvu i umjetnosti. U prvom poglavlju ovog rada govori se o uvodu u predmetno područje te koje su to metode korištene za izradu završnog rada i koji je bio cilj i zadaci kod obrade predmetnog područja. Drugo poglavlje se odnosi na općenitu primjenu strateškog planiranja marketinga, te struktura i proces marketing plana. U trećem poglavlju se pokušava prikazati tvrtku Kontrol biro d.o.o., njezinu zadaću, dosadašnji razvoj i općenito djelatnost tvrtke. Četvrto poglavlje prikazuje analizu stanja, odnosno mikro i makro okruženje, analizu industrije, internu analizu, te prikaz SWOT analize. U petom poglavlju se prikazuje strategija tvrtke Kontrol biro d.o.o., marketinških ciljevi, definiranje marketinške strategije, te je na kraju dan zaključak na cjelokupni rad.

U ovom radu prikazani su i konkretni rezultati, odnosno prikaz tržišta, te potrebna ulaganja i očekivani rezultati tvrtke Kontrol biro d.o.o.. U ovom radu pokušala se napraviti živa, jasna i sažeta strategija prema kojoj će se usmjeriti poslovanje tvrtke. Ova strategija ili plan će pomoći korporativnom sustavu vođenja naše kompanije.

Ključne riječi: marketing, marketinška strategija, analiza okruženja

## **SUMMARY**

The thesis topic is focused on the marketing and strategies of marketing of company Kontrol biro d.o.o. In this final paper the complex processes of marketing planning are identified, through a horizontal organization of the company. The aim was to explain the key role of managers and their positioning on the various stages of the company. Because the Kontrol biro is diversified company, it is necessary to make a great effort to help develop and achieve synergy of several systems of the company. The task was to examine the market situation, to make an analysis from where we know advantages and disadvantages of the organization. Another task was to determine marketing objectives and strategies and how to access them.

Today, we see the application of marketing at all levels of human activity: the production and exchange of goods, in health care, in local and state administration, in education and in the arts. In this first section of this paper we were discussed the introduction to the subject area, and what are the methods used for preparation of thesis. That was the goal and tasks to process the subject area. Then the second chapter refers to the general application of the strategic planning of marketing, and the structure and process of marketing plan. The third chapter is an attempt to show the company Kontrol biro d.o.o., and to show its task, the current development and general activities of the company. The fourth chapter presents an analysis of the situation, apropos the micro and macro environment, then an analysis of the industry, internal analysis, and presentation of the SWOT analysis. The fifth chapter has been presented strategy of the company Kontrol biro d.o.o., marketing objectives, defining marketing strategies, and at the end of the thesis the conclusion to the whole work.

In this paper, the concrete results has been shown, and we had been display markets, and the necessary investments and expected results of the company Kontrol biro d.o.o.. In this study we included and complained a clear and concise strategy according to which handled the whole business. This strategy or plan will help the corporate management system of our company.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, analysis of the environment

## Sadržaj:

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA MARKETINGA .....	3
2.1. Značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju .....	4
2.2. Proces i struktura strateškog marketing plana .....	5
3. KONTROL BIRO d.o.o.....	6
3.1. Djelatnost organizacije .....	8
3.2. Dosadašnji razvoj i tržišna pozicija tvrtke.....	10
4. ANALIZA STANJA.....	12
4.1. Analiza vanjskog okruženja.....	14
4.1.1. Analiza makro okruženja .....	15
4.1.2. Analiza mikro okruženja.....	16
4.1.3. Analiza industrije.....	17
4.1.4. Analiza potrošača/kupaca .....	22
4.2. Interna analiza.....	24
4.3. SWOT analiza.....	26
5. MARKETINŠKA STRATEGIJA tvrtke Kontrol biro d.o.o.....	29
5.1. Marketinški ciljevi.....	29
5.2. Izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje.....	31
5.3. Definiranje marketinške strategije.....	32
5.4. Strategija marketing miksa .....	34
5.5. Kontrola marketinških aktivnosti .....	37
5.6. Očekivani rezultati i potrebna ulaganja .....	39
6. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA.....	42
POPIS SLIKA .....	43
POPIS PRIKAZA.....	44
POPIS TABLICA.....	45

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Tema ovog završnog rada je "Marketinška strategija tvrtke Kontrol biro d.o.o.". Cilj završnog rada bio je istražiti značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju. Isto tako cilj je bio prikazati analizu tvrtke, što se odnosi na analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja tvrtke, zatim zadaća je bila upoznati se sa marketinškim ciljevima tvrtke, definiranje marketinške strategije, te donesti očekivane rezultate i potrebna ulaganja. Pri istraživanju upoznalo se sa ulogom marketinga u uvjetima poslovanja kao i s prednostima kakve takav sustav donosi u današnjem poslovanju. Prikazao se je marketing pomoću kojeg rukovoditelji marketinga formiraju i primjenjuju strategije, a radi dostizanja postavljenih ciljeva u određenim trenucima okruženja.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci potrebni za izradu rada pronađeni su dijelom u stručnoj literaturi, a dijelom na internetskim stranicama. Izučavana stručna literatura bila je vezana uz općenitu primjenu strateškog planiranja marketinga. Za praktičan primjer korištene su internetske stranice te interna dokumentacija tvrtke Kontrol biro d.o.o.

Metode koje su korištene za izradu ovog završnog rada su metoda opažanja i analize koja pretpostavlja određenu tehnologiju rada: snimanje stanja, prikupljanje podataka. Ovim metodama (anketom) prikupit će se podaci o dosadašnjem stanju tržišta koji će se potom pomno analizirati. Svi prikupljeni podaci te usporedba i prednosti pojedinih načina rada u analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja obrađivat će se statistički. Opažanjem i analizom se dobiva jasna slika o problemu i o postupku rješavanja problema.

Deskriptivne metode su metode zapažanja i opisivanja fenomena, uključuju studij dokumentacije, već dostupne podatke. Proučavanje dokumentacije, već dostupnim podacima, koristit će se pri izradi ovog završnog rada.

Korištena sredstva i materijali u izradi završnog rada su: literatura, propisi, prospekti, računalni programi, internet servisi: www. e-mail, news te detaljan pregled ovih materijala dat je na kraju završnog rada.



### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u šest cjelina od kojih je prva uvodna. Druga i treća cjelina odnose se na primjenu strateškog planiranja marketinga te općenito o djelatnosti tvrtke Kontrol biro d.o.o. Četvrta cjelina odnosi se na analizu mikro i makro okruženja te analizu industrije i potrošača odnosno kupaca. U petoj cjelini prikazana je strategija tvrtke Kontrol biro d.o.o. te očekivani rezultati i potrebna ulaganja. Na kraju je zaključak koji daje osvrt na cjelokupni rad te završna misao rada.

## 2. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA MARKETINGA

Strateško planiranje sa svojim zbrojem koncepcija i kreacija, pojavilo se tek ranih sedamdesetih godina<sup>1</sup>. Pedesetih i šezdesetih godina poslovanje se moglo s planiranjem poslova. Uz stalni rast ukupne potražnje, čak je i slabim upravljanjem bilo teško postati nelikvidan. Tada su nastupile burne sedamdesete godine. Slijedilo je niz kriza: naglo su porasle cijene nafte (rat na Srednjem istoku 1973. godine;) nadovezale su se nestašice materijala i energije popraćene dvoznamenkastom inflacijom; pojavila se privredna stagnacija i porast nezaposlenosti.

Takav niz šokantnih gibanja zahtijevao je novi način upravljanja procesom planiranja što će tvrtke održati zdravima neovisno o poremećajima u bilo kojem od njihovih poslova ili linijama proizvoda. Novi proces planiranja karakteriziraju tri ključne pretpostavke<sup>2</sup>. Prva zahtijeva upravljanje poslovima kompanije kao nekom portfolio investicijom. Postavlja se pitanje koji postojeći poslovi zaslužuju da ih se izgrađuje, zadržava, postepeno napušta (obire vrhnje, iscjeduje) ili definitivno napušta? To pitanje postaje presudnim kada kompanija više ne raspolaže dovoljnim sredstvima za zadovoljavanje svih svojih tekućih poslova, što se sedamdesetih i dogodilo mnogim tvrtkama. U takvoj je situaciji besmisleno da kompanija proporcionalno smanjuje sredstva za sve poslove. Svaki pojedini posao nosi u sebi različiti profitni potencijal. Stoga kompanija treba preusmjeriti svoja sredstva na poslove što najviše obećavaju.

Druga ključna pretpostavka zahtijeva točnu procjenu budućeg profitnog potencijela svakog pojedinog posla. Tvrtka ne može trajnije graditi predviđanjima, ona mora više analitički graditi scenarije budućih uvjeta na svakom pojedinom tržištu. Nije se dovoljno koristiti podacima o sadašnjoj prodaji ili profitima kao putokazima za poslove što kompanija treba podržati.

Treća ključna pretpostavka na kojoj počiva strategijsko planiranje jest strategija. Za svaki od svojih poslova, radi postizanja dugoročnih ciljeva, kompanija mora razviti strateški marketinški plan. Osim toga, nema jedne jedine strategije što je optimalno za sve konkurente u određenom poslu. Svaka kompanija mora odlučiti što joj je najkorisnije u svjetlu njezina položaja u djelatnosti kao i njezinih ciljeva, mogućnosti i sredstava.

Napredak u dinamičkom okruženju ostvaruju poduzetnički subjekti koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim uvjetima na tržištu<sup>3</sup>. Dinamičnost okruženja uvjetuje novi

---

<sup>1</sup> Kotler P., Upravljanje marketingom, Informator d.d., Zagreb, 1999, str. 39

<sup>2</sup> Kotler P., Upravljanje marketingom, Informator d.d., Zagreb, 1999, str. 40

<sup>3</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb, 2007, str 27

odnos prema poslovanju. Donedavno su na ostvarivanje uspjeha presudan utjecaj imali čimbenici vezani za unutarnju jakost i sposobnost poduzetničkih subjekata, dok je danas uspjeh određen prepoznavanjem i prilagođavanjem utjecajima iz okruženja. Ti utjecaji dolaze od potrošača, odnosno njihovih potreba i želja te aktivnosti koje poduzimaju konkurenti, dobavljači i distributeri. Utjecaji na poslovanje dolaze i iz šireg makrookruženja, odnosno ekonomske politike, tehnoloških trendova, pravnog okvira kojim se reguliraju odnosi u poslovanju, prihvaćenih normi ponašanja u društvu, te demografskih karakteristika.

## **2.1. Značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju**

Uspjeh se više ne može graditi na starim osnovama. Poduzetnički subjekti izloženi su novim izazovima, a to su izazovi koji zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju. Razvoj poduzetničkog subjekta danas nije moguće ostaviti da se događa spontano, on mora biti planiran. Drugim riječima poduzetnički subjekt se u svojem poslovanju i donošenju poslovnih odluka ne može osloniti samo na sekundarne izvore podataka, već se mora usmjeravati na budućnost, jer to bi bilo jednako vožnji automobilom prema naprijed, a gledanjem isključivo u retrovizor prema natrag. Kako bi se uspješno razvijao poduzetnički subjekt mora planirati svoj razvoj, odnosno uvažiti planiranje kao kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija.

Uvažavajući u prethodnoj točki argumentirane postavke da se prilagođavanje promjenama u dinamičkom okruženju ostvaruje integralnim – cjelovitim marketinškim planiranjem to planiranju marketinških aktivnosti daje posebni značaj. Naime, kako je navedeno, marketing je postao dominantna poslovna funkcija, što znači da su marketinški ciljevi ujedno i ciljevi poduzetničkog subjekta, a sve ostale poslovne funkcije svoje ciljeve, osobito tržišne, ostvaruju preko poslovne funkcije marketinga.

Nadalje, marketinško planiranje je nužno jer je vrijeme kojim poduzetnik raspolaže vrlo dragocjeno i neprimjereno ga je trošiti na poslovne odluke koje se moraju donositi pod pritiskom vremena ili bez dobre osnove. Također, bez dobre osnove nije moguće prepoznati i na vrijeme iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, a ponekad niti izbjeći prepreke. Time ne samo da se gubi mogućnost za razvoj već se mogu javiti krize zbog pojave nove konkurencije, problema s dobavljačima ili distributerima. Pored ostaloga, prednosti marketinškog planiranja proizlaze iz činjenice da se na taj način sustavno pristupa razmišljanju o budućnosti poduzetničkog subjekta.

## 2.2. Proces i struktura strateškog marketig plana

Svaka tvrtka sastoji se od više organizacijskih jedinica kao što su odjel poduzeća, odjel strateške poslovne jedinice i odjel marketinga ili proizvodni odjel. Proces strateškog planiranja provodi se na svim ovim odjelima. Na koji će se način obaviti strateško planiranje ovisi prije svega od veličini poduzeća. Ono što je zajedničko svakom poduzeću bez obzira na njegovu veličinu je da se strateško planiranje vrši na odjelu proizvoda, jer bez proizvoda kao ponude na tržištu, ne bi postojalo ni poduzeće. Starteškim planom na nivou poduzeća usmjerava se poslovanje cijele kompanije.

Marketinško planiranje pomaže nam nositi se sa sve većom nestabilnošću, složenom okolinom, pritiskom konkurencije i sve bržim tehnološkim promjenama a koristi za: marketere, nadređene, podređene i operativne funkcije. Omogućava da se uvede organizirani pristup problemima, razvije posebnost, odrede komparativne prednosti, osiguraju dosljedni odnosi, dobije podrška i resursi, postave ciljevi i strategije, ljudi obavežu na izvršenje zadataka i služi za informiranje.

Polazišna točka strateških marketinških analiza podrazumijeva tržišnu provjeru i prikaz tržišnih rezultata. Kao prvo, trebaju se definirati tržišta na kojima poduzeće jest ili na kojem želi biti te kako se ta tržišta dijele na segmente klijenata sa sličnim potrebama. Na izbor tržišta utjecat će korporativni ciljevi kao i raspoloživa sredstva. Prikupljat će se informacije o tržištima, kao što je veličina i rast tržišta te procijene za budućnost.

Kad se definira svako tržište ili segment, treba razumjeti kakve vrijednosti žele ili trebaju klijenti unutar segmenta. Jednostavno govoreći, vrijednosti su korist koja se dobiva od proizvoda ili usluge, ali mogu također obuhvaćati vrijednosti koje klijent vidi u popratnim uslugama kao što je održavnje ili informiranje. Ovaj korak također uključuje ono što je klijent spreman dati zauzvrat, u smislu cijene i drugih kriterija kao što su trošak uporabe tijekom životnog ciklusa ili pogodnost kupnje.

Potrebe klijenata za vrijednostima mogu se izraziti temeljem analize ključnih čimbenika uspjeha, koja može uključivati kriterije poput specifikacije, kvalitete ili pouzdanosti proizvoda, kvalitete i spektra usluga, cijene i lakoće kupnje, koji mogu također sadržavati ocjene što prikazuju njihovu relativnu važnost za klijenta kod odluke o kupnji.

### **3. KONTROL BIRO d.o.o.**

Kada je tvrtka osnovana 1992 godine, sva nastojanja uprave i zaposlenika Kontrol biro-a bila su usmjerena na pružanje usluge koja će omogućiti postizanje veće kvalitete i konkurentnosti svojim klijentima uz što niži mogući trošak. Već 20 godina isporučuje se usluga koja omogućava raditi s dobrim poslovnim partnerima pri čemu se teži smanjenju njihovih troškova s naglaskom na pomoć u tehničkoj primjeni i stvarnim zahtjevima njihovih kompanija.

Namjera je postati njihov strateški partner u razvoju sigurnosti i zaštite u njihovim kompanijama i izgrađivati odnos povjerenja i lojalnosti uz povećanje njihovih vrijednosti. Opredjeljenjem za cjeloživotno obrazovanje svojih zaposlenika sve ovo vrijeme stvaralo se stručnjake koji danas mogu udovoljiti svakom zahtjevu u okviru tvrtke Kontrol biro.

Od samih početaka rada želja je bila da se što više približi klijentima. Stoga se nastojalo otvoriti urede diljem Hrvatske kako bi se što prije moglo odgovoriti na svačiji zahtjev. Tvrtka danas ima preko 15 otvorenih ureda diljem Hrvatske. Vizija tvrtke Kontrol biro je "Biti društveno odgovorna tvrtka koja sa svojim partnerima stvara međusobnu korist u svim pogledima poslovnog djelovanja i napredovanja"<sup>4</sup>. Misija tvrtke je "Kroz osobno i poslovno napredovanje konstantno nuditi inovativna rješenja partnerskim tvrtkama". Važno je napomenuti kako je tvrtka definirala i svoje temeljne vrijednosti da se kao profitna organizacija obvezuje unaprijeđivati znanja i vještine društva u kojem živi. Savjetodavni programi osmišljeni su na način da budu dostupni svim poslovnim subjektima bez obzira na njihovu djelatnost, status, mogućnosti. Teži se kontinuiranom unaprijeđenju svega što se radi kako bi programi bili sastavni dio konzistentnih međunarodnih standarda.

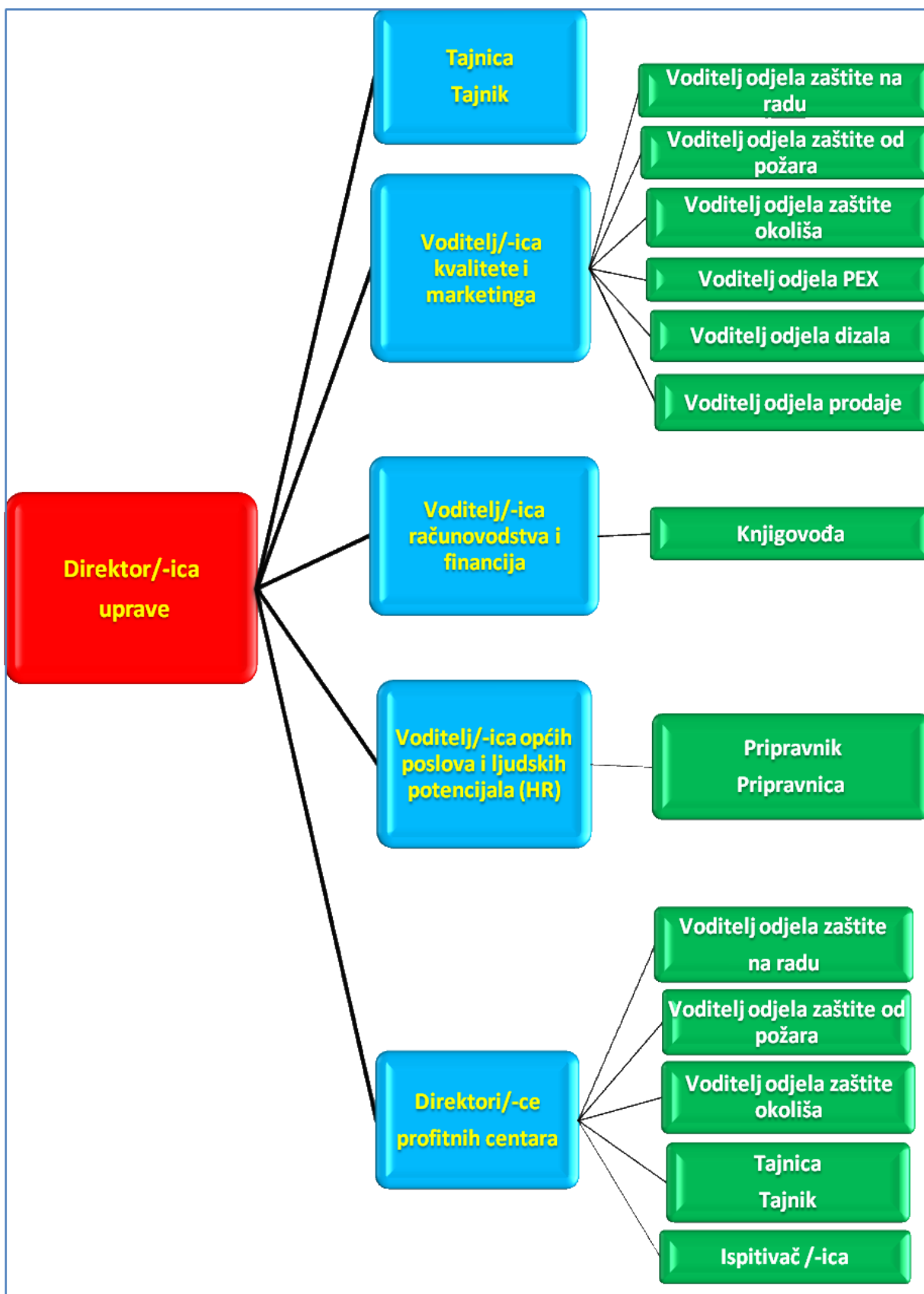
Organizacijska struktura poduzeća predstavlja sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. Ona mora slijediti ciljeve koji su proizašli iz strategije poslovanja i razvoja poduzeća. Svako poduzeće ima svoju definiranu strukturu ili sastav, odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Jednom izabrana organizacijska struktura nije vječna nego se mora prilagođavati novonastalim uvjetima.

Tvrtka Kontrol biro d.o.o. puno ulaže u obrazovanje svoga kadra, a isto tako razvijena je i organizacijska struktura koja je prikazana sa slijedećom shemom.

---

<sup>4</sup> Priručnik kvalitete tvrtke Kontrolbiro d.o.o., Zagreb, str. 10

Prikaz 1. Organizacijska struktura Kontrol biro d.o.o.



Izvor: Marketinški poslovni plan tvrtke Kontrol biro d.o.o., Zagreb, 2012 g.

### 3.1. Djelatnost organizacije

Kontrol biro kao društvo za osiguravanje kvalitete poslovanja uspješno posluje već dugi niz godina na područjima vezanim uz zaštitu na radu, zaštitu od požara, tehničke kontrole, poslovnog savijetovanja, zaštite okoliša i srednjoškolskog obrazovanja odraslih.

Zaštita na radu i zaštita od požara djelatnost je od šireg društvenog interesa. S tom idejom te djelatnosti su definirane i zakonskom regulativom. Cilj zakonske podloge jest uspješno sprečavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti te nezgoda na radnom mjestu, ali i na putovanju do i sa radnog mjesta. Zakonska podloga vezana uz zaštitu od požara, prvenstveno Zakon o vatrogastvu zahtijeva da svi djelatnici budu osposobljeni za početno gašenje požara i spašavanje imovine i pučanstva ugroženih požarom. Uspješno svladavanje i gašenje manjih požara sprečava opasnosti po imovinu i život ljudi.

U provedbi zaštite na radu i zaštite od požara aktivno sudjeluju i surađuju predstavnici poslodavaca, države i stručnjaci vezani uz to područje. Cilj tih djelatnosti je stvoriti kod zaposlenika stanje opće svjesnosti svih mogućih opasnosti koje se mogu dogoditi i na taj način ugroziti poslovanje, imovinu, zdravlje pa čak i život osoba ugroženih pojavom te opasnosti.

Uređivanje i provedba zaštite na radu temelji se na procjeni rizika i štetnostima na mjestima rada i u radnom okolišu iz čega proizlaze veće ili manje obveze glede provedbe zaštite na radu. Procjena opasnosti je elaborat koji identificira sve rizike koji mogu ugroziti normalan rad i čovjeka. U izradi procjene opasnosti navode se preporuke mjera koje je potrebno provesti kako bi se umanjio pojedini rizik. Uspješnim provođenjem svih mjera osigurava se sigurnost na radnim mjestima, a vjerojatnosti pojave ozljeda na radu i profesionalnih bolesti znatno su umanjene te je osigurana i sukladnost za zakonskom regulativom.

Naše usluge uključuju i zaštitu okoliša. Zaštita okoliša sve je veći faktor koji utječe na moderno poslovanje. Tvrtke koje vode brigu o zaštiti okoliša i kontroli vlastitih emisija, odnosno utjecaja na okoliš se smatraju poželjnijim poslovnim partnerima, suradnicima te općenito održavaju svoju konkurentnost na tržištu primjenom najmodernijih strojeva, uređaja i sustava upravljana poslovanjem.

Evakuacija i spašavanje djelatnost je povezana s ponašanjem u izvanrednim slučajevima koji se događaju izvan našeg utjecaja. Tada je potrebno provesti sve potrebne mjere kako bi se izbjegle dodatne štete te spasili ljudski životi i postojeća imovina. Potreba za mjerama evakuacije i spašavanja definirana je Zakonom o zaštiti na radu. Naša ponuda također uključuje i usluge u vezi s evakuacijom i spašavanjem.

Poslovno savjetovanje obuhvaća sve djelatnosti koje našim klijentima mogu osigurati konkurentnost, identificirati prepreke u sadašnjem poslovanju i postaviti okvire za postizanje uspješnosti u budućem poslovanju. Uslugom poslovnog savjetovanja naši klijenti ostvaruju nove kupce, imaju priliku spoznati nove metode privlačenja kupaca, povećanja konkurentnosti i uspostave boljeg sustava upravljanja svim procesima poslovanja. Naše usluge iz poslovnog savjetovanja uključuju implementaciju ISO 9001, ISO 14001, HACCP, OHSAS i drugih standarda, izrada poslovnih planova, feasibility studija, razvojnih strategija, istraživanja tržišta, marketinških strategija, energetske usluga vezano uz povećanje energetske učinkovitosti i smanjenje troškova te ostalih usluga.

Kontrol biro svoju ponudu zaokružuje svojim Učilištem. Obrazovanje odraslih danas je vrlo bitna stavka kako bi se prije svega osigurala stručnost zaposlenika pri rukovanju raznim alatima i strojevima, sukladno zakonskoj regulativi. Obrazovanjem u Učilištu polaznici razvijaju i proširuju svoje sposobnosti i poboljšavaju svoje tehničke i stručne kvalifikacije. Nakon uspješnog polaganja obrazovnog programa polaznik dobiva svjedodžbu i zvanje s pravom upisa u radnu knjižicu.

Pod pojmom zaštita na radu smatra se skup tehničkih, zdravstvenih, pravnih, psiholoških, pedagoških i drugih djelatnosti pomoću kojih se otkrivaju i otklanjaju opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje osoba na radu i utvrđuju mjere, postupci i pravila kako bi se otklonile ili smanjile te opasnosti. Zaštita na radu provodi se i s ciljem da se radnicima mlađim od 18 godina osiguraju sigurni uvjeti rada, bez štetnog utjecaja na njihov tjelesni i duševni razvoj; da se ženama osiguraju uvjeti rada u kojima one mogu normalno ostvarivati majčinstvo te da se osobama sa smanjenim radnim sposobnostima omoguće radni uvjeti koji neće ugroziti njihovu preostalu radnu sposobnost.

Zaštita na radu sastavni je dio svake organizacije rada i izvođenja radnog procesa. Ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu i primjenom propisanih, priznatih pravila zaštite na radu, naređenih mjera i uputa poslodavca. Za organizaciju i provedbu zaštite na radu odgovoran je poslodavac.

Kontrol biro je tvrtka koja je ovlaštena za pružanje svih poslova iz područja zaštite na radu: izradu procjene opasnosti, odnosno reviziju procjene opasnosti, osposobljavanje zaposlenika za rad na siguran način, osposobljavanje zaposlenika za početno gašenje požara, osposobljavanje poslodavca/ovlaštenika poslodavca, osposobljavanje iz prve pomoći, ispitivanje strojeva i uređaja s povećanim opasnostima, ispitivanje radnog okoliša, ispitivanje električnih instalacija i gromobrana, izrada Pravilnika o zaštiti na radu, Plana evakuacije te vođenje poslova zaštite na radu.

Zaštita od požara obuhvaća sve aktivnosti iz područja sigurnosti čiji je cilj smanjenje



rizika nastanka požara ili, ukoliko je do istog došlo, osiguranje brzog i djelotvornog gašenja požara. Pri tome je potrebno osigurati ispravno funkcioniranje sustava za detekciju i dojavu požara te sustava za gašenje požara te definirati sve nužne radnje koje se moraju poduzeti u slučaju nastanka požara. Poslodavac je dužan provesti osposobljavanje svih djelatnika za početno gašenje požara, redovito provoditi ispitivanja sustava za gašenje požara, sustava za dojavu požara, sustava za sprečavanje širenja požara, osigurati dovoljan broj protupožarnih aparata, vođenje evidencije ispitivanja aparata te provoditi redovite vježbe evakuacije.

Kontrol biro je tvrtka ovlaštena za pružanje usluga iz područja zaštite od požara: ispitivanje hidrantske mreže, panik rasvjete, sustava za dojavu i gašenje požara, sustava za sprečavanje širenja dima i požara, sustava za plinodjavu, izradu Pravilnika o zaštiti od požara te ispitivanje tipkala za isključenje električne energije.

Zaštita okoliša obuhvaća sve mjere i aktivnosti vezane uz sprječavanje opasnosti za okoliš, nastanak šteta i/ili onečišćenja okoliša, smanjenja i/ili otklanjanja štete nanosene okolišu te povrat okoliša u stanje prije nastanka štete.

Iz područja zaštite okoliša pružaju se usluge izrade kataloga otpada, Plana gospodarenja otpadom, vođenje očevidnika o nastanku i tijeku otpada za svaku vrstu otpada, organizacije privremenog skladištenja otpada, ugovaranje odvoza otpada s ovlaštenim prijevoznicima, prijava u Registar onečišćivača okoliša, vođenje obrazaca te njihova predaja Ministarstvu zaštite okoliša i prostornog uređenja.

### **3.2. Dosadašnji razvoj i tržišna pozicija tvrtke**

Kada je 1992. godine osnovana tvrtka Kontrol biro d.o.o. imala je svrhu da za svoje klijente ispunjava zakonske obveze. Imala se na umu jedna jedina pretpostavka, a to je da će zakonskih obveza obrtnika i tvrtki uvijek biti. Ta pretpostavka se ispostavila točnom, štoviše uvjeti poslovanja u Republici Hrvatskoj su postroženi, a od ulaska u Europsku uniju uvjeti su se još pooštrili. Danas je tvrtka u zavidnoj poziciji u usporedbi s konkurencijom zbog poduzetničkih temelja na kojima je izgrađena i ljudskom potencijalu koji je trenutno predstavlja. Misija tvrtke se kroz godine mijenjala, ali svrha njezinog postojanja nije. U skladu s ranijom je nadograđivana i danas ona predstavlja stvarnu kulturu i odnos prema društvu u kojem se djeluje te glasi, "kroz osobno i poslovno napredovanje konstantno nuditi inovativna rješenja partnerskim tvrtkama".

U međuvremenu s izgradnjom korporativnog imidža 2011.g. je nadjenut i slogan „U svakom slučaju Kontrol biro“ koji je izvrsno prihvaćen na svim razinama tvrtke i u svim regijama u kojima tvrtka ima pozitivne odjeke. Razvijen je i sektor poslovnog savjetovanja

koji je uvijek bio važan dio u poslovnom ophođenju s partnerima, međutim nikad se ta usluga nije posebno definirala kroz artikle u prodajnom asortimanu i financijski evidentirala. Danas je i to postignuto te je tom ekskluzivnom, visokoprofitabilnom sektoru dodijeljen slogan „Sigurno s Vama do cilja“.

Tvrtka u sklopu Kontrol biroa, Učilište za obrazovanje odraslih Kontrol biro, prati industriju u svim pogledima i nudi programe koji nadopunjuju sve usluge još od 2002. godine te je preuzela slogan „Naš partner je znanje“. Tvrtka danas s jasno definiranom vizijom, *Biti društveno odgovorna tvrtka koja sa svojim partnerima stvara međusobnu korist u svim pogledima poslovnog djelovanja i napredovanja*, ima cilj da u roku od 5 godina postane prva kontrolna kuća u RH po profitabilnosti i ukupnom prihodu.

## 4. ANALIZA STANJA

U kontekstu strategije marketinga jasno je da analiza stanja znači sagledavanje pozicije tvrtke Kontrol biro-a, njenih proizvoda ili usluga u određenom trenutku (vremenu) te razmatranje onih odluka koje, imajući na umu poziciju, trebaju biti donesene, a vezane su uz bližu i dalju budućnost tvrtke u cjelini ili njezinih proizvoda i usluga.

Analiza stanja podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju tvrtke Kontrol biro na tržištu (promatrano kroz sve odnose na tržištu), u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome što će tvrtka poduzeti u budućnosti.

U tu svrhu treba sagledati interne i eksterne činitelje, i to putem tri vremenska stanja: prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Analizu stanja treba sagledati u okviru strateškog marketinškog planiranja. Nije opravdano provoditi analizu stanja ako se ne provodi cjelovito i ako se njezini rezultati ne koriste u donošenju odluka.

Jedna od najvažnijih aktivnosti direktora je motrenje okoline i prepoznavanje opasnosti i prilika za organizaciju Kontrol biro-a. Većina rukovoditelja mora biti osjetljiva na širok raspon događaja i trendova koji bi mogli djelovati u svom djelokrugu rada. Bitno je saznati čime su zaokupljeni kupci i klijenti, prikupiti podatke o raspoloživosti dobavljača i prodavača, o akcijama konkurenata, trendovima na tržištu, ekonomskim uvjetima, politici vlade, tehnološkom razvoju, itd.

Vanjski nadzor (pretraživanje okoline) daje informacije potrebne za strateško planiranje i upravljanje krizama, te je potrebna kada organizacija jače ovisi o vanjskim suradnicima, kada se okolina brzo mijenja i kada je organizacija suočena s ozbiljnim konkurentima ili prijetnjama vanjskih neprijatelja. Praćenje okoline obično se smatra važnijim za rukovoditelje na višim razinama upravljanja.

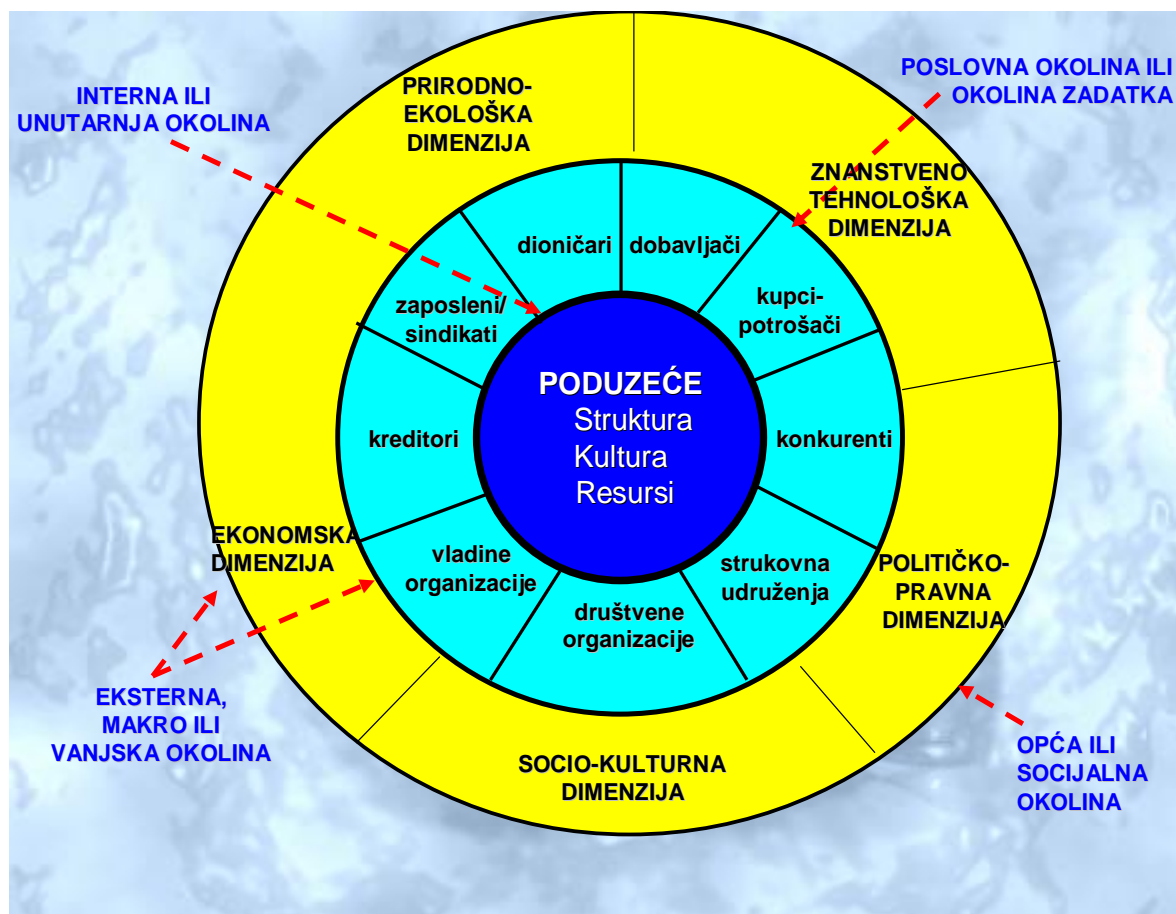
Poduzeće nije izolirani sustav koje je sam po sebi dovoljan, već ono djeluje kao podsustav širega gospodarskog sustava. Uvjete djelovanja i uspješnosti poduzeća bitno određuju čimbenici interne okoline, a pogotovo čimbenici eksterne okoline poduzeća. Menadžment ne upravlja poduzećem samo na temelju znanja najučinkovitijih tehnika i metoda menadžmenta, već polazi od karakteristika utjecajne okoline poduzeća i očekivanja koja ta okolina od njega ima da bi primjenio kombinaciju onih metoda menadžmenta koje najbolje korespondiraju s tim karakteristikama i očekivanjima u cilju postizanja dinamičke optimalizacije poslovnih rezultata poduzeća.

Eksterna okolina neprekidno i kontinuirano stvara nove prilike, ali i prijetnje za djelovanje poduzeća, a njegova interna okolina predstavlja snage i slabosti u sučeljavanju s promjenama

eksterne okoline. Kontinuirano korištenje eksternih prilika i izbjegavanja prijetnji efikasnim korištenjem internih snaga i eliminiranjem slabosti fokus je na koji je usmjeren suvremeni menadžment.

Vanjska okolina svojim značajkama presudno utječe na način, a često i na uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća. Suvremeno poduzeće djeluje u uvjetima kompleksnosti i dinamičnosti svih komponenata okoline koje karakteriziraju brze, burne i neočekivane promjene. Prilike i prijetnje najčešće nisu datost niti konstante, tj. ono što je nekomu prijetnja, drugomu je prilika ili ono što je danas prijetnja, već sutra može postati prilika.

**Slika 1: Dimenzije eksterne i interne okoline**



Izvor: Internet stranica [www.efst.hr](http://www.efst.hr), 15.11.2014.g.

Poduzeće je u stalnoj interakciji sa svim dimenzijama i karakteristikama njegove okoline. Različite kombinacije elemenata okoline poduzeća rezultiraju njezinom složenošću ili

jednostavnošću, odnosno njezinom dinamičnošću ili stabilnošću. Rezultat svega jest stupanj neizvjesnosti okoline koji predstavlja ključnu varijablu za menadžment suvremenog poduzeća.

#### **4.1. Analiza vanjskog okruženja**

Kretanje prihoda i rashoda u hrvatskim kućanstvima govori kako 75% kućanstava ima problema s pokrivanjem osnovnih životnih troškova. Rezultati istraživanja pokazuju da naša kućanstva još uvijek trećinu svojih prihoda troše na hranu i piće. Kada se k tome dodaju i troškovi stanovanja/režije, proizlazi da i dalje polovica prihoda ide na zadovoljenje najosnovnijih egzistencijalnih potreba što utječe negativno na vanjsku potrošnju kao i na poslovni svijet. Cijena hrane i pića, naftnih derivata, plina, struje, telekomunikacijskih usluga i svega ostalog u direktnoj vezi s navedenim resursima je bilo u porastu u 2014. dok su daljnje naznake isto tako negativne za sveukupno stanovništvo.

Globalna recesija iz prethodnih godina se nastavlja iako s inklinacijskim naznakama te dodatno osiromašuje tvrtke što direktno utječe na potrebe za uslugama Kontrol biro-a. Stabilne i informirane tvrtke i dalje prate zakonske obveze te se raspituju za i koriste nove usluge Kontrol biro-a. Cijene usluga Kontrol biro-a postavljaju se ovisno o lokalnom tržištu i konkurenciji. Poticaji, subvencije se i dalje nude međutim uvjeti su za većinu poslovnih subjekata i dalje nedokučivi. Pozitivna je činjenica što će biti sve veći udio bespovratnih sredstava.

Trendovi obrazovanja i trendovi na tržištu rada – definiraju obrasce ponašanja i stvaraju stavove o vrijednostima kao i o tome što i kako kao potrošači (poslovni) konzumiramo i kupujemo. Mnoga su poduzeća i radnici nedovoljno prilagodljivi – tehnologija, znanje, vještina, stavovi. Niska ulaganja u vještine stanovništva radne dobi. Tek 0,2% osoba u dobi 34-59 godina uključeno je u obrazovne programe u Republici Hrvatskoj. Udio u Eupropskoj uniji iznosi 7%.

Sustav cjeloživotnog obrazovanja je u rudimentima. Država, poslodavci, ali i pojedinci malo ulažu u razvoj kompetencija. Obrazovni sustav nije usklađen s potrebama gospodarstva, se te događaju česte pritužbe poslodavaca i zaposlenika na nepodudaranje u ponudi i potražnji kvalifikacija.

Internet – premda korisnicima čini dnevni život jednostavnijim, nedovoljno ga se koristi za plaćanje računa, sređivanje administrativnih potreba, za kupovanje i itd. U velikoj mjeri korištenje ovisi i o državnim i drugim poslovnim subjektima (prvenstveno na području usluga) koje se još nisu organizirali na adekvatan način, pa i nisu dostupni za ovaj

suvremeni način sveobuhvatnog komuniciranja, informiranja, pružanja usluga.

Ekonomski pokazatelji nažalost nisu najpovoljniji kako bi se poslovni subjekti opremili s najnovijom tehnologijom ili sa software-om koji Kontrol biro nudi i/ili razvija. Bilo kakva IT ili tehnološka rješenja koja smanjuju vrijeme obrade podataka te efikasnije podržava poslovanje još uvijek su preskupa na tržištu zemlje u razvoju, čak i skuplja nego u razvijenim zemljama gdje je platežna moć veća. Ulaganje u instrumente potrebne za povećanje konkurentnosti zasad bez poticaja nije moguće pogotovo zbog nelikvidnosti.

Mnogo nedorečenih usluga i proizvoda više koštaju kompanije nego im donose koristi, a sva tehnološka rješenja su uvijek najskuplja u zemljama u razvoju osim ako ih ta zemlja ne proizvodi. Ulaganje u informatičku sigurnost je nova sigurnosna mjera za zaštitu osobnih podataka u tvrtkama koje barataju s povjerljivim sadržajem tako da u tom pogledu treba i usmjeravati poslovno savjetovanje. Uz kvalitetan kadar to je izvedivo. Neke industrije kao prehrambena u velikom je investicijskom prilagodnom ciklusu kroz jake lokalne i međunarodne investitore što definitivno otvara novo tržište za našu tvrtku.

#### *4.1.1. Analiza makro okruženja*

Ovakvi vanjski faktori u marketinškom okruženju ne mogu se kontrolirati, ali ih se može proučiti i na taj način najbolje moguće pripremiti marketinški proces u tvrtki Kontrol biro.d.o.o.

Vezano za političko okruženje tvrtke Kontrol biro d.o.o. važno je spomenuti utjecaj lokalnih zakona i propisa na poslovanje u pojedinim poslovnica. Etika u poslovanju, porezi takse, carine i ostali državni nameti značajno se razlikuju što uvelike ima utjecaj na poslovanje pojedinih poslovnica tvrtke.

Ekonomski faktori znatno utječu na razvoj tvrtke Kontrol biro. Financiranje od strane banaka uvelike pomaže razvoju, iz razloga što povoljne kamatne stope, jamče i manje rate za kredite. U ekonomske faktore spada i stopa inflacije te cijena i kvaliteta radne snage i energenata što uvelike pomaže napretku tvrtke. U širi kontekst ekonomskih faktora može se svrstati i infrastruktura što znači dobru cestovnu povezanost.

U tehnološke faktore najčešće ubrajamo inovacije i unaprjeđenja proizvodnih procesa (ili usluga) koja su direktno vezana na tehnološki napredak. Tvrtka Kontrol biro d.o.o. svake godine osmisli dva nova proizvoda kako bi na tržištu mogla konkurirati, te se pojaviti sa nekom uslugom koju konkurencije ne može ponuditi. U tehnološke faktore pak mogu se svrstati dobici proračunatih ušteda koji proizlaze iz ekonomije obujma.

Trendovi obrazovanja i trendovi na tržištu rada – definiraju obrasce ponašanja i stvaraju stavove o vrijednostima kao i o tome što i kako kao potrošači (poslovni) konzumiramo i kupujemo. Mnoga su poduzeća i radnici nedovoljno prilagodljivi – tehnologija, znanje, vještina, stavovi. Niska su ulaganja u vještine stanovništva radne dobi. Država, poslodavci, ali i pojedinci malo ulažu u razvoj kompetencija. Obrazovni sustav nije usklađen s potrebama gospodarstva. Pritužbe poslodavaca i zaposlenika na nepodudaranje u ponudi i potražnji kvalifikacija.

Važno je spomenuti kako internet – premda korisnicima čini dnevni život jednostavnijim, nedovoljno ga se koristi za plaćanje računa, sređivanje administrativnih potreba, za kupovanje. U velikoj mjeri korištenje ovisi i o državnim i drugim poslovnim subjektima (prvenstveno na području usluga) koje se još nisu organizirali na adekvatan način, pa i nisu dostupni za ovaj suvremeni način sveobuhvatnog komuniciranja, informiranja, pružanja usluga. Ekonomski pokazatelji nažalost nisu najpovoljniji kako bi se poslovni subjekti opremili s najnovijom tehnologijom ili sa software-om koji Kontrol biro-a nudi i/ili razvija. Bilo kakva IT ili tehnološka rješenja koja smanjuju vrijeme obrade podataka te efikasnije podržava poslovanje još uvijek su preskupa na tržištu zemlje u razvoju, čak i skuplja nego u razvijenim zemljama gdje je platežna moć veća.

Ulaganje u instrumente potrebne za povećanje konkurentnosti zasad bez poticaja nije moguće pogotovo zbog nelikvidnosti. Mnogo nedorečenih usluga i proizvoda više koštaju kompanije nego im donose koristi, a sva tehnološka rješenja su uvijek najskuplja u zemljama u razvoju osim ako ih ta zemlja ne proizvodi. Ulaganje u informatičku sigurnost je nova sigurnosna mjera za zaštitu osobnih podataka u tvrtkama koje se koriste s povjerljivim sadržajem tako da u tom pogledu treba i usmjeravati poslovno savjetovanje. Uz kvalitetan kadar to je izvedivo.

#### *4.1.2. Analiza mikro okruženja*

Mikrookruženje se sastoji od nekoliko činbenika u blizini tvrtke koje utječu na njezinu sposobnost. Prije svega važno je spomenuti klijente tvrtke Kontrol biro d.o.o. Kao što je i prije naznačeno, klijenti su definitivno educiraniji, broj konkurenata je povećan, a usluge su sve poznatije i primjenjivije. Klijenti su zahtjevniji, ali i aktivniji i prepoznaju usluge sve više kao upravljačke metode, a ne samo kao zakonskom obvezom ili marketinškim potezom.

Još uvijek ima velikih oscilacija u zahtjevima i cijenama tako da se obraćaju

provjerenim, stručnim kućama za usluge. Prepoznaje se vrlo važan čimbenik "vrijednost za novac" sve više te dobri i dugoročni odnosi za razliku od jednokratnih projekata. S druge strane, pojavljuje se i potreba za čim jeftinijim, pro-forme odrađenim poslom što neki konkurenti iskorištavaju, a uzrok tomu je smanjenje troškova i velika nelikvidnost u gospodarstvu RH. Na neki način se kupce ni ne može kriviti za situaciju. Najbolji primjer nam predstavljaju klijenti iz građevinske i ostale industrije koji su direktno ili indirektno pogođeni padom ulaganja ili interesa za njihove proizvode ili usluge i velikom nenaplaćenosti zbog koje nisu izdržali i opstali. Tu daljnju lančanu reakciju očekujemo i u ovoj godini jer se ne nazire „svjetlo na kraju tunela“. U poljoprivrednom sektoru RH postoje mnoge farme od kojih 90% nemaju uporabnu dozvolu, a koje podliježu svim zakonskim osnovama na kojima se temelji poslovanje Kontrol biro-a.

Što se tiče konkurenata, oni nikad ne spavaju. Velika većina izravnih konkurenata KB-a je davno ušla na tržište iz razloga prethodne točke kako bi i oni oteli dio kolača međutim njihova održivost često je determinirana internim razvojem i napredovanjem, a klijenti traže što brže, bezbolnije i profesionalnije rješenje. Mnogi se bacaju u nepoznato područje iz razloga manjkavosti kvalificiranog osoblja za izvršenje pojedinih usluga. Cijene nisu više onolike kolike su bile za iste usluge pri uhodavanju poslovanja što je i očekivano s obzirom na broj konkurenata i educiranost klijenata te mogućnost da sami procjene količinu ili vrijednost posla te prijašnja iskustva prijateljskih tvrtki. Borba za tržište je velika jer je ono malo i donekle zasićeno. Prosječnost je riječ koja najbolje opisuje stanje konkurencije. Uz 104 tvrtke registrirane za istu ili sličnu djelatnost kao i mi, postoje još neke koje su specijalizirane za određena područja kao plin, okoliš, buka koja spada pod nadzor sanitarne inspekcije i pretežito se bavi područjem akustike ili poslovno savjetovanje za sustave kvalitete u koje mi polako, ali sigurno ulazimo, a „core business“ nam je zaštita na radu, zaštita od požara i zaštita okoliša.

#### *4.1.3. Analiza industrije*

Možemo reći da nekoliko čimbenika utječe na veličinu tržišta na kojem tvrtka djeluje. To su prije svega broj poslovnih subjekata i broj zaposlenih. Kako je makroekonomska situacija nepovoljna, tako je i razvoj veličine tržišta u nepovoljnoj poziciji prema Kontrol biro-u. S druge strane je zakonodavstvo koje definitivno može utjecati na obveze koje poslovni subjekti moraju izvršavati. Pozitivan primjer je pooštavanje uvjeta vezanih za ispunjenje obveza iz zaštite okoliša. Ažurnost inspektorata dodatan je primjer razvoja tržišta za tvrtku.



Angažman Hrvatske gospodarske komore i pojedinih zadruga i udruga isto tako ima veliki utjecaj kroz edukativne i informativne kongrese, prezentacije, seminare, sastanke. Postotak tržišta koji nije svjestan ili odbija izvršiti zakonske obveze osim na posjet inspekcije i pod prijetnjom kazne, svakako utječe na razvoj veličine tržišta za tvrtke u našem području djelovanja.

Struka smatra da rast iz 2008.g. dugo neće biti ponovljen tako da se treba pripremiti na obradu dosadašnjih klijenata kojima će se nuditi usluge koje dosad još nisu bile ponuđene ili tvrtke još nisu bile prisiljene provesti ih. Razvoj veličine tržišta za tvrtku isto tako se odnosi na ugovaranje i način plaćanja te preuzimanje odgovornosti za moguće kazne inspektorata klijentu. Specijalizacijom za pojedine grane gospodarstva može se definitivno puno postići u razvoju veličine tržišta, a to zahtijeva neumorno učenje i skupljanje iskustva od strane postojećih i budućih kadrova te širenje palete usluga prema potrebama ciljanog tržišta.

Prepoznaje se vrlo važan čimbenik "vrijednost za novac" sve više ti dobri i dugoročni odnosi za razliku od jednokratnih projekata. S druge strane, pojavljuje se i potreba za čim jeftinijim, pro-forme odrađenim poslom što neki konkurenti iskorištavaju, a uzrok tomu je smanjenje troškova i velika nelikvidnost u gospodarstvu Republike Hrvatske. Na neki način se kupce ni ne može kriviti za situaciju. Bilo kako bilo, sastavili smo popis izravnih konkurenata koje pratimo i s kojima se natječemo, ali i surađujemo. Popis većine konkurenata sa svim ovlaštenjima koja i mi imamo smo prikazali u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Prikaz konkurenata tvrtke Kontrol biro d.o.o.

RB	Ime i adresa pravne osobe	Opis ovlaštenja												
		P	O	S	F		Emisije	Buka	Pex	Dizala	Učilište	SS	PD	
1	<b>ANT d.o.o.</b> Zagreb, Medarska 69,	P, F				K		E	-	-	-	-	-	-
2	<b>ATEST-KONTROLA d.o.o.</b> Zagreb, Kneza Mislava 11,	P, O, S, F				K		-	-	-	-	U	SS	-
3	<b>BROD INSPEKT d.o.o.</b> Slavonski Brod, Vinogorska 77,	P, O, S, F				-		-	-	-	-	-	-	-
4	<b>BRODARSKI INSTITUT d.o.o.</b> Zagreb, Avenija V. Holjevca 20,	P, O, S, F				K		-	B	-	-	-	SS	PD
5	<b>BRODOSPLIT-BRODOGRADILIŠTE d.o.o.</b> Split, Put Supavla 21,	P, O, S, F				-		-	-	-	-	-	SS	PD
6	<b>BUILD PROTECT d.o.o.</b> Rijeka, Ivekovićeve 1,	P, O, S, F				-		-	-	-	-	-	-	-
7	<b>CENTAR ZA SIGURNOST d.o.o.</b> Zagreb, Kalinovica 3,	P, O, S, F				K		-	-	-	-	-	-	-

8	<b>CENTAR ZAŠTITE NA RADU I ZAŠTITE OD POŽARA d.o.o.</b> , Rijeka, Ružičeva 18,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	-
9	<b>E.S.K. d.o.o.</b> Zagreb, Pakoštanska 5/II,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
10	<b>EKO-MONITORING d.o.o.</b> Varaždin, Kučanska 15,	P, O, S, F	K	E	-	-	-	-	-	SS	PD
11	<b>EKOVENT-INFO d.o.o.</b> Zagreb, Prekratova 45,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	<b>EKSPERT d.o.o.</b> Zagreb, Stjepana Ljubića-Vojvode 4,	P, O, S, F	K	E	B	P	-	-	U	SS	PD
13	<b>ELKRON d.o.o.</b> Pula, Giardini 2,	P, O, S, F	K	-	B*	-	-	-	-	SS	PD
14	<b>ENERGO INSPEKT d.o.o.</b> Samobor, Josipa Jelačića 47a,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	<b>ENERGOATEST ZAŠTITA d.o.o.</b> Zagreb, Potočnjakova 4,	P, O, S, F	-	-	B	-	-	-	-	SS	PD
16	<b>ENERGOZAVOD-ZAŠTITA d.o.o.</b> Zagreb, Travanjska 9,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	PD
17	<b>ERGONOMIKA d.o.o.</b> Zagreb, Ozaljska 74,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	<b>EURO LAB d.o.o.</b> Zagreb, Mihanovićeve 18	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	<b>EUROSTANDARD d.o.o.</b> Zagreb, 2. Barutanski ogranak 7,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
20	<b>INDEL-ZAŠTITA d.o.o.</b> Rijeka, J. Trdine 7/IV,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
21	<b>ING - ATEST d.o.o.</b> Split, Hrvatske mornarice 1a,	P, O, S, F	K	E	B	-	-	-	-	SS	PD
22	<b>INGINSPEKT - OPATIJA d.o.o.</b> Opatija, A. Raspora 26,	P, O, S, F	-	E	B	-	-	-	-	SS	PD
23	<b>INSPEKT d.o.o.</b> Zagreb, A. Šenoa 32,	P, O, S, F	K	E	B	P	-	-	-	SS	PD
24	<b>INSPEKT KARLOVAC d.o.o.</b> Karlovac, Struga 23,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	<b>INSPEKT. PAZIN d.o.o.</b> Pazin, Sarčija 28A, Lovrin,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	<b>INSTRUKTAŽNI CENTAR d.o.o.</b> Križevci, Franje Račkog 4,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	U	-	-
27	<b>ISKRA-S d.o.o.</b> Zagreb, Bagrema 8;	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
28	<b>KONSPEKT-sigurnost d.o.o.</b> Zagreb, Hreljička Zavrtnica 11,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
29	<b>KONTROL BIRO d.o.o.</b> Zagreb, Savski gaj, IV. put 10,	P, O, S, F	K	E	-	P	D	U	-	SS	PD

30	<b>KONTROL BIRO-PRISTER d.o.o.</b> Zagreb, Kutnjački put 9,	P, O, S, F	K	-	-	-	-	-	SS	PD
31	<b>KONTROLING d.o.o.</b> Osijek, Psunjska 55,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	PD
32	<b>MEDIMURJE ZAING d.o.o.</b> Čakovec, Zagrebačka 77,	P, O, S, F	K	E	B	-	-	-	SS	PD
33	<b>METROALFA d.o.o.</b> Zagreb, Karlovačka cesta 4L,	P, O, S, F	K	E	-	P	-	-	SS	PD
34	<b>NORMA d.o.o.</b> Darugar, Josipa Knytla 16,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
35	<b>PLASMA d.o.o.</b> Varaždin, Vidovečka 45,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
36	<b>POLUS d.o.o.</b> Vukovar, Domovinskog rata 8,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	PD
37	<b>PREVENTA d.o.o.</b> Varaždin, Anina 13,	P, O, S, F	K	-	-	-	-	-	-	-
38	<b>PROFI LABORIS d.o.o.</b> Zagreb, Stubička 19,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	PD
39	<b>SUŠAK d.o.o.</b> Rijeka, Kumičićeva 11,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
40	<b>TEHNOEKSPERT d.o.o.</b> Zagreb, V. Ruždjaka 9b,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	PD
41	<b>TEHNOZAŠTITA d.o.o.</b> Zagreb, Radnička cesta 55,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
42	<b>TIM d.o.o.</b> Rijeka, G. Krkleca 9,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	-
43	<b>VELTEH d.o.o.</b> Zagreb, Lanište 9E,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	PD
44	<b>VEST ATEST VUKELIĆ d.o.o.</b> Zagreb, D. Gervaisa 34,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
45	<b>VIK-HR d.o.o.</b> Zagreb, Čazmanska 4,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-
46	<b>V-ING d.o.o.</b> Jastrebarsko, Dol bb,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	SS	PD
47	<b>Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti</b> Zagreb, I. Lučića 5,	O	-	-	-	-	-	U	-	-
48	<b>VIZOR d.o.o.</b> Varaždin, Koprivnička 1,	P, O, S, F	-	-	B*	P	-	-	SS	PD
49	<b>ZAGREBINSPEKT d.o.o.</b> Zagreb, Draškovičeva 29,	P, O, S, F	K	-	B	P	-	-	SS	PD

50	<b>ZAŠTITA INŽENJERING KONZALTING d.o.o.</b> Rovinj, Mate Baštijana 4/I,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD
51	<b>ZAŠTITA PROJEKT d.o.o.</b> Karlovac, Vladimira Nazora 8,	P, O, S, F	-	-	B	P	-	-	-	SS	PD
52	<b>ZAŠTITA-INSPEKT d.o.o.</b> Osijek, Bjelolasička 18,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	<b>ZAŠTITNI SUSTAVI ZAGREB d.o.o.</b> Zagreb, Gregorčičeva 6,	P, O, S, F	-	-	-	-	-	-	-	SS	PD

Legenda:

Izrada procjena opasnosti (P)

Ispitivanje emisije onečišćenja (E)

Osposobljavanje radnika za rad na siguran način (O)

Ispitivanje buke (B - izdano rješenje na pet godina ) (B\* - izdano rješenje na jednu

godinu) Ispitivanja strojeva i uređaja s povećanim opasnostima (S)

Učilište (U)

Ispitivanje fizikalnih čimbenika (F)

Ispitivanje stabilnih sustava za dojavu i gašenje požara

(SS) Ispitivanje kemijskih čimbenika (K)

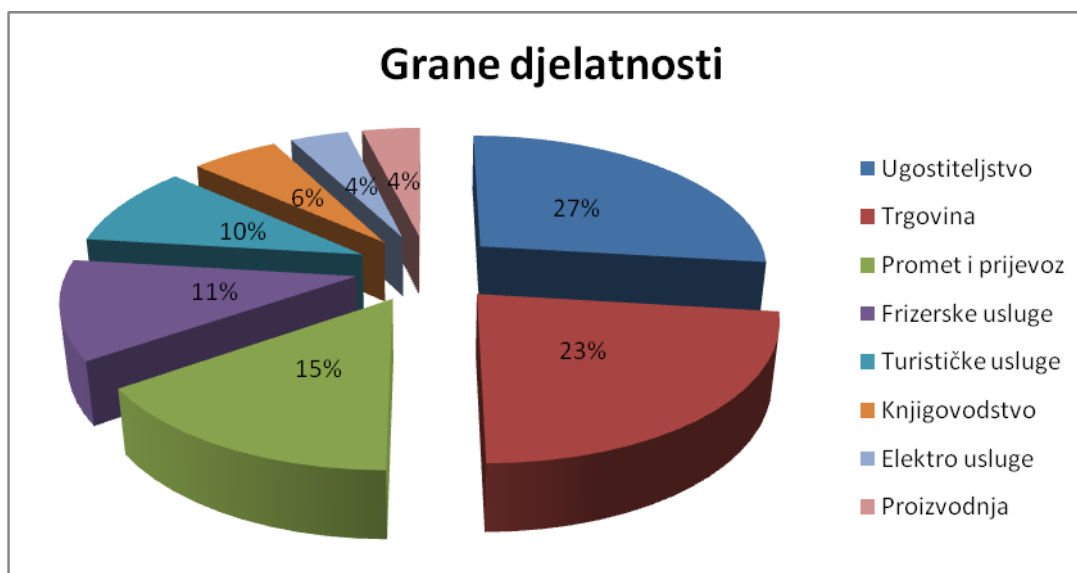
Ispitivanje plinodetekcije (PD)

Izvor: Marketinški poslovni plan tvrtke Kontrol biro d.o.o., Zagreb, 2012 g.

Uz ovu tablicu postoje i mnoge druge tablice koje pokazuju konkurente po regijama iz kojih se da iščitati tko je po čemu najveća opasnost, koja je naša pozicija, kako stojimo po prihodima, koliko dugo smo prisutni u regiji. Kako je nenaplaćenost najveći problem većine poslovnih subjekata u našoj djelatnosti. Mnogi manji su zapali u duboke probleme iz kojih se teško mogu izvući. Životna dob je kod mnogih većih konkurenata problem koji se ne može riješiti preko noći, a isto tako se vrijeme ne može zaustaviti ili vratiti u doba najbržeg rasta i najpovoljnijeg za izobrazbu mlađih kadrova koji će jednog dana preuzeti vodstvo tvrtki.

U nastavku je prikazan prosiječan broj tvrtki u postocima prema granama djelatnosti, kojim se željelo zorno prikazati analiza industrije na području regije u kojoj djeluje poslovnicu Ogulin.

Prikaz 2. Broj tvrtki u pojedinim granama djelatnosti



Izvor: Poslovna Hravatska, [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr) (10.12.2014.)

Iz ovog grafikona je vidljivo kako tvrtke pretežito obavljaju uslužnu djelatnost, te je mali postotak tvrtki koje se bave nekom proizvodnjom. Možemo vidjeti kao se 27 % tvrtki bavi ugostiteljstvom i 23 % tvrtki se bavi trgovinom što zbrojeno iznosi 50 % ukupnih tvrtki na području grada Ogulina i okolice. Iz tog razloga prodaju i sve marketinške aktivnosti će se usmjeriti prema tim granama djelatnosti, te će se prilagoditi promidžbeni materijali i letci kako bi se ta grupa pokušala zainteresirati za usluge iz zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša.

#### 4.1.4. Analiza potrošača/kupca

Pod izrazom potrošač većina ljudi misli na krajnjeg potrošača, koji nije nužno i kupac. Uzet ćemo primjer roditelja koji kupuje žitne pahuljice za doručak<sup>5</sup>. Vrlo je vjerojatno da je roditelj kupac posrednik, jer posreduje u ime krajnjih potrošača ( obitelji), pa ako se žele uspješno oglašavati žitne pahuljice, mora se znati što žele krajnji potrošači, ali i što žele roditelji. Ovo je važno samo u smislu da uvijek moramo biti svjesni potreba potrošača na kraju

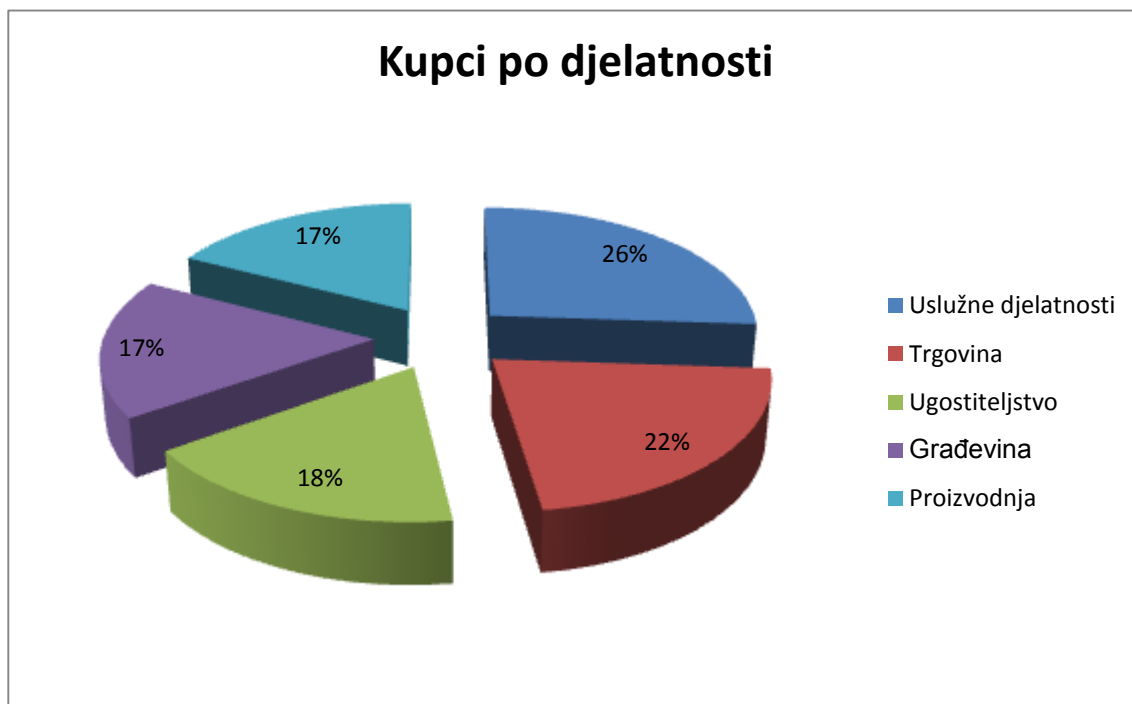
<sup>5</sup> McDonald M.,Marketinški planovi, Masmedia., Zagreb, 2004, str. 126

potrošačkog lanca.

U današnjim novim uvjetima poslovanja na tržištu se kao imperativ nameće potreba za uvažavanjem krajnjih potrošača/kupaca kojima prodajemo naše proizvode/usluge, odnosno važno je uvažiti njihove potrebe i želje i na tim temeljima stvarati ponudu. Kako bismo bolje razumjeli ono što se događa u odnosima koji se uspostavljaju s potrošačima/kupcima potrebno je znati i uvažiti trendove s kojima se suočavamo. Suvremeni trendovi u poslovanju izravno ili neizravno ukazuju kako dolazi do promjena u poslovanju od masovnog pristupa prema poslovanju koje je usmjereno na pojedince i njihove posebne potrebe, želje, običaje, uvjerenja i ponašanje. S druge strane, suvremena informacijska tehnologija može stvoriti i solidnu osnovu za razvitak takvih odnosa. Međutim, ono što je pritom konstanta i što je sigurno točno, jest činjenica da je razumijevanje krajnjih potrošača i poslovnih kupaca prvi kritični korak za ostvarivanje uspjeha na tržištu.

U sljedećem prikazu ćemo prikazati koji su to kupci Kontrol biro-a i u kojem oni postotku sudjeluju u cjelokupnom poslovanju tvrtke.

Prikaz 3. Analiza potrošača/kupaca u regiji Ogulin



Izvor: Interni materijali tvrtke Kontrol biro - Računovodstvo i financije, Zagreb, 2014 g.

Ovaj grafikon prikazuje koliko tvrtke koje se bave određenom djelatnosti, sudjeluju u ukupnom prihodu tvrtke. Vidimo kako tvrtke iz područja uslužnih djeltanosti sa 26 % i tvrtke

koje se bave trgovinom 22 % čine ukupno blizu 50 % prihoda tvrtke. Može se vidjeti da je postotak sličan, odnosno raznovrsan što znači da iz svih grana djelatnosti kupci, odnosno tvrtke, podjednako trebaju usluge iz zaštite na radu, zaštite od požara ili zaštite okoliša.

#### 4.2. Interna analiza

Kontrol biro d.o.o. je nositelj ovlaštenja za obavljanje usluga iz zaštite na radu, zaštite od požara, ispitivanja u prostorima ugroženim eksplozivnom atmosferom te posjeduje ISO17020 kao inspekcijsko tijelo za redovite preglede dizala i HAA ISO17025 kao ustrojeni laboratorij za ispitivanje emisija onečišćenja iz stacionarnih izvora po 4 prijavljene metode, te razna obrazovanja i osposobljavanja. Pomoću ovlaštenja, akreditacija i certifikata, stručnih ispita i zvanja iz struke naših zaposlenika omogućen je rad na specifičnim područjima kao što su ispitivanje dizala te povratom ovlaštenja za proširenje djelatnosti unutar odjela zaštite okoliša. Poslovno savjetovanje pri uvođenju sustava kvalitete (ISO9001), zaštite okoliša (ISO14001), sigurnost hrane (ISO22000 i HACCP), društvene odgovornosti (OHSAS ISO18001) veže se na procese podrške tvrtki te pridonosi i u komercijalnom smislu jer se znanja mogu primijeniti i na partnerske tvrtke.

Tablica 2. Artikli Kontrol biro-a

Artikl
Osposobljavanje za rad na siguran način
Osposobljavanje pučanstva za provedbu preventivnih mjera zaštite od požara, gašenje požara i spašavanja ljudi i imovine ugroženog požarom
Osposobljavanje ovlaštenika poslodavca prema
Osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu
Pregled i ispitivanje električnih instalacija (indirektni i direktni dodir)
Ispitivanje fizikalnih čimbenika (mikroklima)
Ispitivanje kemijskih čimbenika
Organizacija mjerenja i predviđanja buke u sredini u kojoj ljudi rade i borave
Pregled i ispitivanje nužne rasvjete (sigurnosna i panik rasvjeta)
Ispitivanje ispravnosti sustava za detekciju zapaljivih i opasnih plinova i para
Pregled i ispitivanje sustava od udara munje
Plan uređenja gradilišta prema
Pregled osobnih i teretnih dizala
Izrada dokumentacije za minimalno tehničke uvjete
Procjena rizika
Upute za siguran rad
Znakovi sigurnosti

Vođenje poslova zaštite na radu u sa pravnom osobom za obavljanje poslova
Ispitivanje ispravnosti stabilnih sustava za dojavu požara
Ispitivanje ispravnosti sustava za gašenje požara
Ispitivanje ispravnosti sustava za sprečavanje širenja dima i požara čl.
Pravilnik o zaštiti od požara za građevine
Plan evakuacije i spašavanja za slučaj izvanrednog događaja
Plan zaštita i spašavanje
Mjerenje emisija onečišćujućih tvari u zrak iz stacionarnih izvora
Plan i program osposobljavanja prema
Pregled i ispitivanje tipkala za isključenje električne energije
Energetsko certificiranje
Izrada pravilnika iz zaštite na radu
Osposobljavanje (organizacija tečaja) za pružanje prve pomoći
Ispitivanje el. instalacija u prostorima ugroženim EX atmosferom
Osposobljavanje voditelja za evakuaciju i spašavanje
Usluge koordinatora II
Popunjavanje obrazaca REGVOC radi dostave MTOPU-u
Popunjavanje obrasca EHOS radi dostave AZP-u
Unos u bazu ROO (P-I-1, PL-PPO,...)
Vođenje poslova zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša s pravnom osobom za obavljanje poslova

Izvor: Marketinški poslovni plan tvrtke Kontrol biro d.o.o., Zagreb, 2012 g.

Ove usluge koje su prikazane samo su neke od usluga tvrtke Kontrol biro d.o.o. Za njih tvrtka dobro zna jesu li u fazi uvođenja, rasta, zrelosti ili pada pa stoga možemo biti i svjesni činjenice da uvođenje novih usluga ne znači da su automatski u fazi uvođenja bez obzira na tržišnu situaciju. Zasad se nisu uvodile usluge koje po svojim osobinama spadaju u potpuno nove na tržištu, ali način izvršenja usluge je potpuno različit u nekim segmentima prodaje i odnosa s kupcima. Drugim riječima, kad govorimo o životnom vijeku proizvoda ili usluge, govorimo prije svega o tržišnoj situaciji i položaju koji ta usluga zauzima na našem prezasićenom tržištu. Naše nove usluge iz područja poslovnog savjetovanja razvrstane prema segmentima za sada daju rezultate samo u uvođenju sustava kvalitete i HACCP-a što bi se po tržišnoj situaciji smatralo kao rastućom uslugom. Kada se uzmu ova dva primjera u obzir važno je znati karakteristike i jednog i drugog novog segmenta poslovanja kako bi se znalo postaviti i prema kupcima. To ima svoje prednosti i nedostatke o kojima ćemo detaljnije kad dotaknemo temu cijena i profita.

Područje poslovnog savjetovanja ili komplementarne usluge Kontrol biro-a u fazi je rasta, ali puno ovisi o budućem razdoblju i o zahtjevima klijenata. Agresivnijom prodajom i marketingom nastojat će se povećati prihodi iz te kategorije usluga, ali percepcija tržišta još



nije u fazi zrelosti što je oduvijek bio problem na našem malom tržištu zbog čega i spadamo u zemlje u razvoju uz još puno drugih razloga o kojima u ovom poglavlju neće biti govora. Nekoliko činjenica koje opisuju unutarnje okruženje tvrtke Kontrol biro:

- a) Kontrol biro je u 2013.g prešao brojku od 6500 klijenata koji predstavljaju potencijalnu mrežu, ciljanu klijentelu za nuđenje starih, ali pasivnih artikala i novouvedenih usluga ovisno o sektoru njihovog poslovanja.
- b) Kontrol biro ima rasprostranjene profitne centre (PC-e) na 15 strateških položaja u RH koji su već utemeljili svoje poslovanje.
- c) Konstantno se ulaže u osobni i poslovni razvoj zaposlenika te širenju palete usluga.
- d) Tehnološke investicije proporcionalno prate razvoj kroz edukaciju i ovlaštenja.
- e) Dosada je samo dva puta izgubljeno ovlaštenje od 1992. što ukazuje na oprez pri poslovanju, ali isto tako i ustrajanost uz širenje. Jedno od tih ovlaštenja, a odnosi se na prostore ugrožene eksplozivnom atmosferom, je vraćeno u 2010., a ishođenje drugog, mjerenja emisija onečišćenja, završeno je u siječnju 2012. Nakon toga je bitno njihovo adekvatno održavanje kako bi se spriječilo ponavljanje te mogućnosti.
- f) Kontrol biro kroz regionalno, lokalno, državno dokazivanje na projektima svih segmenata poslovanja traži priliku i za međunarodnu suradnju bilo to na projektima u RH ili izvan.

Kako smo i dosad nastojali uključivati vanjsko okruženje za objašnjavanje unutarnjeg okruženja tvrtke, tako je analiza situacije kroz sustavno pretraživanje slojeva koji okružuju našu tvrtku bitno za uspješno poslovanje u skorijoj budućnosti. U trenutno teškoj gospodarskoj situaciji nastale su i razne izreke, kao i ova koja najbolje opisuje situaciju u kojoj se tvrtka nalazi zadnjih par godina: „Tko preživi, pričat će!“

### **4.3. SWOT analiza**

Strategijska analiza u literaturi je poznata kao SWOT-analiza. Snage (*Strengths*) i slabosti (*Weaknesses*), uz prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*), predstavljaju ne samo glavna obilježja interne i eksterne okoline, nego i glavne sastavnice SWOT-analize, koja je, ujedno, i najbolja potvrda povezanosti interne i eksterne okoline<sup>6</sup>.

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će

---

<sup>6</sup> Grupa autora, *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, Split 1997, str. 100

odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

Prednosti SWOT-a su da je ključni element formulacije strateške opcije usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu. Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije. SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a su ti što je SWOT malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. (Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.). U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima. Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

Tablica 3. SWOT analiza Kontrol biro-a

	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<b>UNUTRAŠNJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak lokalni brand</li> <li>– Visokoobrazovana radna snaga (intelektualni kapital)</li> <li>– Ovlaštenja</li> <li>– Pokrivenost po regijama</li> <li>– Mreža klijenata (potencijalnih)</li> <li>– Znanje (struka)</li> <li>– Brzina usluge</li> <li>– Kvalitetan program</li> <li>– Software (u razvoju)</li> <li>– Širina usluga</li> <li>– Subvencije, financijske potpore</li> <li>– Međunarodna prepoznatljivost</li> <li>– Visoki stupanj motivacije za profitom</li> <li>– Sposobnost zadržavanja najboljih ljudi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Slaba zakonska državna inspekcija</li> <li>– Promocija sa strane Ministarstva</li> <li>– Needuciranost potencijalnih kupaca</li> <li>– Jačina lokalnih konzultanata</li> <li>– Sukob interesa i dumping cijene</li> <li>– Neusklađenost regija po stupnju implementacije</li> <li>– Nelikvidnost</li> <li>– Podcijenjenost usluga</li> <li>– Nedovoljna zainteresiranost sa strane poslovnih subjekata</li> <li>– Visoki stupanj stresa</li> <li>– Kratkoročan ekonomski rast</li> <li>– Razbacan intelektualni kapital</li> <li>– Iskustvo rukovođenja</li> <li>– Odlazak obrazovanih kadrova</li> </ul>

<b>ČIMBENICI</b>	<b>VANJSKI</b>	<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nova tržišta</li> <li>– Nove tehnologije</li> <li>– Dugoročna vrijednost poslovnica</li> <li>– Potpora Vlade i Ministarstva</li> <li>– Državni inspektorat</li> <li>– Proširenje na nova tržišta</li> <li>– Umrežavanje</li> <li>– Podjela poslova među konkurentima po stručnosti i brzini</li> <li>– Međunarodna primjenjivost</li> <li>– Godišnje edukacije</li> <li>– Ljudi na rukovodećim funkcijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gubitak ovlaštenja</li> <li>– Nelikvidnost</li> <li>– Ulazak u EU</li> <li>– Demografski učinak</li> <li>– Korupcija</li> <li>– Slaba platežna moć (gospodarska kriza)</li> <li>– Niska razina svijesti</li> <li>– Nepotizam</li> <li>– Sukob interesa</li> <li>– Neinformiranost</li> <li>– Pomanjkanje kvalificirane radne snage na tržištu rada</li> </ul>

Izvor: Marketinški poslovni plan tvrtke Kontrol biro d.o.o., Zagreb, 2012 g.

Klijenti tvrtke Kontrol biro d.o.o. traže usluge i korištenje ovlaštenja iz svih područja zaštite na radu, zaštite od požara, zaštite okoliša te tehničke kontrole. Prepoznaju multidisciplinarno obrazovanje zaposlenika tvrtke. Kupuju s odgodom plaćanja (rate) ili kompenzacijom. Žele dodane vrijednosti i imaju različite zahtjeve jer je konkurencija velika. Konkurencija često ide s nižim cijenama i slabijom kvalitetom, a inspektori često ne kontroliraju njihove usluge, te kupci ne znaju što kupuju jer ih interesira samo formalna (pravna) snaga dokumenata.

U budućnosti, na prijetnje, pokušat će se odgovoriti vrhunskom tehnologijom, stalnom edukacijom zaposlenika, dobivanjem ovlaštenja od akreditiranih stranih i domaćih agencija kako bismo omogućili izlazak na europsko tržište te zapošljavanjem visoko motiviranih inženjera. Svoje ćemo navike mijenjati povećanjem znanja, vještina i želja. Pokušat će se povećavati ukupni prihod, profitabilnost, efikasnost, efektivnost i produktivnost. Budući da aktivna poslovna inteligencija utječe na ljude i način na koji izvršavaju svoje zadatke, a ljudi su, po prirodi razmjerno inertni, promjene će biti spore, postupne i u pravilu, dugotrajne. Poboljšat će se unutarnja struktura tvrtke (sredstva, procese, mogućnosti) te analizirati i prilagođavati se vanjskoj okolini. Poznavanje i razumijevanje tih čimbenika ključna je na svim razinama hijerarhije strategija tvrtke.

## **5. MARKETINŠKA STRATEGIJA tvrtke Kontrol biro d.o.o.**

U poduzeću Kontrol biro d.o.o. marketing je podijeljena odgovornost, dio korporativne kulture<sup>7</sup>. Međutim, marketing je više nego samo korporativna kultura. Marketing je i strategija koja se jednostavno može definirati kao plan za raspoređivanje oskudnih sredstava u ostvarivanju poslovnih ciljeva.

U ovom poglavlju razlikujemo tri razine ciljeva:

1. Ciljevi poduzeća određeni su poslovnom strategijom
2. Ciljevi marketinga određeni su marketinškom strategijom
3. Taktički ciljevi ili plan aktivnosti (konkretni koraci kojima implementiramo i iz godine u godinu, analiziramo strategiju marketinga)

Strategija penetracije kod nova dva segmenta poslovanja tvrtke koristit će se po završetku natječaja koji je prijavljen prema Europskim fondovima, ako ishod bude pozitivan. Tvrtka Kontrol biro d.o.o. već duže vrijeme ulaže u razvoj područja neionizirajućeg zračenja i energetske učinkovitosti. U tom bi se području igrala važna uloga. Ranim nastupom na tržištu stvara se komparativna prednost jer tvrtka posjeduje dovoljno (ljudskih resursa, stručnosti i opreme kroz poticaje) da se nametne kao prvi od izravnih konkurenata. Preuzimaju se i zakoni iz EU, usklađuju se tehnološki standardi, ministarstva propisuju zakone i pravilnike, inspektori se educiraju, stvaraju potražnju i tako nam šire ponudu ako pravovremeno se nastupi na tržištu.

### **5.1. Marketinški ciljevi**

Kada govorimo o marketinškim ciljevima nikada se ne može dovoljno naglasiti potreba za postavljanjem ciljeva u tvrtki. Koliko kod to uprava nametala od strane pojedinih poslovnih centara to se shvaća kao nepotrebno trošenje vremena na pisanje istih. U ovoj godini nastojat će se usuglasiti svi direktori o smjeru u kojem želimo ići, a nažalost oni koji neće pratiti taj razvoj na svim dogovorenim područjima, neće više biti s nama. Analize su pokazale da neki poslovni centri više koštaju nego što donose dobit, ali ih se zbog društvene odgovornosti nije gasilo. Očekuje se odgovornost na svim razinama poslovanja što uključuje administrativno savršenstvo prije svega jer je

---

<sup>7</sup> Collins, E. G. C.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, str. 132

srž djelatnosti izdavanje dokumentacije, zatim naplata u roku bez koje se neće moći. Teza će biti da se u 2015.g. poveća prodaja za 10 %. Povećati će se tržišni udjel za 5 %. Raditi će se na zadovoljstvu klijenata i nastojati će se otvoriti svake godine po dvije nove poslovnice.

Strateški prodajni plan jasno je objašnjen i promoviran kroz cijelu organizaciju Kontrol biro-a, radi se na godišnjoj, mjesečnoj i tjednoj bazi te u skladu s kretanjem kapitala u RH i dinamici poslovanja potencijalnih klijenata od sektora do sektora. Kao uslužna djelatnost dodane vrijednosti u većini slučajeva moramo se pozicionirati na prodaju onih proizvoda koji imaju najviši stupanj kazni u zakonskim odredbama. Zadnji godišnji kvartal je pravo vrijeme za pregovore o poslovnoj suradnji. Agresivno pozicioniranje na tržište je potrebno kako bismo uhvatili inerciju već utemeljene konkurencije te novih konkurenata, potkrijepljeno znanjem sustava, tržišne situacije te zakona. Kako sada i nije baš zadovoljavajuća financijska situacija, definitivno se moraju poduzeti strateški koraci koji podrazumijevaju niske troškove te efikasniju naplatu. Umjesto da budemo rušitelji cijena na natjecajima, nametnutim znanjem i profesionalnošću, u bliskoj budućnosti nastojat će se nametnuti najpovoljnije cijene u smislu visoko-opravnane investicije. Po uložnim sredstvima i satima rada te putnim troškovima u uvodnoj fazi poslovanja dokazano je da se ulaže više nego kod konkurentnih tvrtki te se tu vidi glavna prednost „osobne“ prodaje u budućem povećanju tržišnog udjela i položaja. Segmentacija tržišta po regijama bi bila vrlo jasno definirani cilj kada bi uvjeti poslovanja bili u skladu sa zakonom, međutim, sve dok postoje već spomenute oscilacije kao neispunjavanje zakonskih obveza te neučinkovitost državnog inspektorata, jedina primjenjiva prodajna strategija bazira se na instinktu. Vidimo da se mediji tek sada pomalo uključuju u problematiku zaštite na radu, ali to je sve motivirano senzacionalnošću, a ne stvarnim prikazom problematike hrvatskog poslovnog društva. Tek kad se dogodilo nekoliko smrtnih slučajeva na radnim mjestima, pokrenula su se neka pitanja oko ispunjavanja zakonskih obveza, svijesti i sličnih stvari od strane nekih medija. Tako je i Kontrol biro završio na dnevniku Nove TV, ali od 40 minuta materijala, izvučene su dvije nevažne rečenice iz konteksta unatoč upozorenjima o važnosti i ozbiljnosti situacije. U ovom slučaju ako govorimo o fazi rasta u našoj specifičnoj djelatnosti, održavanju i povećanju udjela na tržištu, medijska eksponiranost znači toliko koliko uspijemo podići svijest poslodavaca i zaposlenika o ispunjavanju zakonskih obveza.

## 5.2. Izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje

Jednom, kada smo utvrdili ciljeve, pitamo se koje je najbolje tržište za ostvarenje tih ciljeva<sup>8</sup>. Traži se rješenje koje je vezano za selekciju ciljnog tržišta. Naime, neovisno o našoj jakosti i sposobnostima, nije realno da možemo uspješno opsluživati ukupno tržište, te tražimo manje tzv. ciljno tržište na kojem ćemo ostvarivati svoje ciljeve poslovanja. Uvažavajući pretpostavku da ne možete uspješno zadovoljiti cjelokupno tržište, pristupa se procesu selekcije tržišta i izboru najatraktivnijeg dijela tržišta. Ciljno tržište je dio tržišta na kojem će se efikasno i efektivno zadovoljiti potrebe i želje potrošača te ostvarivati dobit.

Odabir ciljnog tržišta na kojem će se djelovati Kontrol biro d.o.o. temelji se na procesu segmentacije kojim se vrši podjela tržišta u homogene i različite skupine potrošača prema odabranim kriterijima – varijablama. Nakon što su utvrđene skupine potrošača, u drugom dijelu procesa pristupa se utvrđivanju mogućnosti i atraktivnosti tržišnih segmenata. Neki segmenti nude veće tržišne mogućnosti i na toj su osnovi atraktivniji, dok drugi pružaju manje mogućnosti i zbog toga su manje atraktivni. Ovisno o snazi, tj. resursima kojima raspolaže tvrtka Kontrol biro d.o.o., odlučit će se o broju segmenata koje će opsluživati, tj. skupinama potrošača koji imaju jednake potrebe ili karakteristike i koji će jednako ili slično reagirati na marketinške aktivnosti poduzetničkog subjekta. Potpuni uspjeh na odabranom ciljnom tržištu neće biti moguć ako se ponuda adekvatno ne pozicionira.

Proces započinje segmentacijom tržišta, tj. podjelom tržišta u manje dijelove tzv. segmente. Smatra se, da je tržišni segment atraktivan ako je homogen i različit od drugih segmenata, te dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje<sup>9</sup>.

S obzirom da Kontrol biro d.o.o. može poslovati na tržištu krajnje potrošnje i/ili poslovne potrošnje potrebno je razlikovati varijable za jedno, odnosno drugo tržište. Za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje najčešće su u primjeni varijable koje se mogu grupirati u demografske varijable, geografske varijable, psihografske varijable i varijable ponašanja. Segmentacija tržišta na osnovi demografskih varijabli uključuje segmentaciju po osnovi dobi, spola, zanimanja, obrazovanja, prihoda, nacionalnosti, religije, veličina obitelji, životnog ciklusa obitelji i društvenog sloja. Te se varijable vrlo često koriste jer su usko povezane s potrebama i željama potrošača te njihovim ponašanjem u procesu kupnje, a drugi razlog vezuje se za laku dostupnost informacija o tim varijablama u raznim publikacijama, kao npr. u Statističkom ljetopisu Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske. Iz istih razloga vrlo

---

<sup>8</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, str. 41

<sup>9</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, str. 41

raširena je i podjela tržišta prema geografskim podacima, kao što su lokacija (urbana ili ruralna sredina), veličina (države, županije, gradovi i općine), gustoća (broj stanovnika po km<sup>2</sup>), klima i vrsta terena.

Segmentacija tržišta na temelju psihografskih varijabli kao što su osobnosti, motivi i životni stil potrošača, naziva se psihografska segmentacija. Psihografske su varijable stvar mentalnog sklopa potrošača te je traženje informacija o njima složen zadatak i najčešće vezan za ispitivanja putem upitnika. Korisna varijabla za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje je i po osnovi varijabla ponašanja, kao što su razina korištenja proizvoda, vjernost marki i tražene koristi. Kada djelujemo na poslovnom tržištu sugerira nam se da koristimo lokaciju poslovnog kupca, veličinu poslovnog kupca i korištenje proizvoda kao varijable za segmentaciju potrošača na poslovnom tržištu.

### **5.3. Definiranje marketinške strategije**

U ovoj fazi ovisno o situaciji na tržištu provode se ofenzivne ili defenzivne strategije. Taktikom se odlučuje o načinu provođenja zacrtane strategije u prethodnom poglavlju. Tako povezujemo sve što smo analizirali, sve ciljeve koje smo zacrtali i strategije pomoću kojih ćemo to sve izvršiti. Tvrtka Kontrol biro organizirana je po profitnim centrima, svaki direktor odgovara za svoje aktivnosti nakon što se na sastancima menadžera razgovaralo o prošlogodišnjim rezultatima tvrtke općenito i o pojedinim centrima, budućim poslovnim planovima, smjernicama razvoja, kretanjima na globalnom i lokalnom tržištu i ostalim temama koje bitno utječu na kreiranje taktičkih ciljeva. Oni moraju biti kratki i jasni i stoga je tablica koja sadrži elemente marketinške strategije uprave ili jednog poslovnog centra sažeta.

Tablica 4. Elementi marketinške strategije

Elementi marketinške strategije	Smjernice/aktivnosti
Ciljno tržište/segment kojem se želimo približiti	1. Ugostiteljstvo-turizam-hotelijerstvo 2. Građevina 3. Poljoprivreda
Pozicioniranje	1. Visokokvalitetni, srednje skupi, brzi, efikasni načini poslovnog savjetovanja 2. Kompenzacije s novčanom isplatom
Portfelj proizvoda/usluga	1. Upravljanje kvalitetom, strateško, idejni projekti 2. Sustavi ISO9001, 14001, OHSAS
Cijena	1. Srednje do visoke 2. Ugovorne rate na 2 godine
Osoblje	1. Visokokvalificirano, vrhunsko, stručno
Dodatne usluge	1. Sve ostale usluge Kontrol biro-a
Oglašavanje	1. Word-of-mouth, self-promotion, burza rada 2. Stručni članci, katalogi, fakulteti, edukacije, prezentacije
Unapređenje prodaje	1. Door-to-door
Istraživanje i razvoj	1. Zakonske obaveze, poticaji, trendovi, putovanja
Istraživanje tržišta	1. Stručni skupovi, članci, sajmovi, forumi, fakulteti, udruge, komora

Izvor: Marketinški poslovni plan tvrtke Kontrol biro d.o.o.

Ovom tablicom je prikazana marketinška strategija tvrtke Kontrol biro d.o.o. Ciljano tržište prvenstveno će se bazirati na područje ugostiteljstva, građevine i poljoprivrede. Svoje pozicioniranje na tržištu pokušat ćemo ostvariti kvalitetnim odrađivanjem posla, poslovnim savjetovanjem, te brzo i efikasno obavljenom uslugom.

Cilj je konstantno obrazovati djelatnike, kako bi u svakom trenutku mogli krajnjem kupcu pružiti adekvatnu savjetodavnu uslugu. Prisustvovati će se raznim skupovima i sajmovima kako bi što češće bili prisutni u krugovima budućih potencijalnih partnera. Stručni tim tvrtke konstantno će pratiti zakonske obaveze krajnjih kupaca kako bi mogli raspolagati adekvatnim i stručnim zapisnicima, te kako bi mogli obaviti adekvatna ispitivanja koja su zakonom obavezna za krajnjeg kupca.



## 5.4. Strategija marketing miksa

Kada se jednom defnira nastup na tržištu (nediferenciran, diferenciran, koncentriran) pristupa se određivanju kombinacije elemenata marketinškog miksa za djelovanje na tom tržištu s temeljnim ciljem da se stvori zadovoljavajuća ponuda. Poduzetnički subjekti nastoje stvoriti ponudu s takvom kombinacijom elemenata marketinškog miksa s kojom će ostvariti konkurentsku prednost. Na uspješnost strategije marketinškog miksa utječe sklad elemenata marketinškog miksa i ispunjavanje očekivanja ciljnog tržišta. Strategija marketinškog miksa dobra je onoliko koliko je dobra najlošija strategija pojedinog elementa marketinškog miksa. U razvijanju strategije proizvoda/usluge odlučuje se s kojim će se proizvodom/uslugom nastupiti na kojem segmentu tržišta i defnira se s kojim karakteristikama proizvoda će se osigurati jedinstvena korist ciljnim potrošačima. Pritom se pored fizičkih karakteristika, kao što su oblik, dizajn i ambalaža, posebna pozornost pridaje i nefizičkim karakteristikama, posebno onim vezanim za predprodajne i postprodajne usluge.

U okviru strategija proizvoda/usluge donose se i odluke o pozicioniranju u odnosu na konkurente te o proizvodnom/uslužnom programu. Navedene i druge odluke predmet su vrednovanja u kontekstu utjecaja na ostale elemente marketinškog miksa, tj. na oblikovanje cijena, kanale distribucije i promociju proizvoda.

U skladu sa zakonskim obvezama RH i područjem djelovanja tvrtke nastoje se konstantno nuditi inovativna rješenja našim kupcima koji su prepušteni stalnim izmjenama i dopunama u međunarodnim ugovorima, zakonima, pravilnicima, uredbama i normama koje su temelj transparentnog i kvalitetnog poslovanja. Kao partnerska kontrolna kuća koja ih prati u svim pogledima zaštite na radu, zaštite od požara te zaštite okoliša i energetska učinkovitost je u posljednjih nekoliko godina postala neizostavni temelj dugoročnog rasta uz učinkovitije i odgovornije poslovanje. Područja od razvojnog interesa naše tvrtke su u ovom trenutku u poziciji na lokalnom i globalnom tržištu proširenje akreditacije ISO17025 za emisije onečišćenja zraka iz stacionarnih izvora za velika ložišta, ispitivanje komunalne buke, obavljanje stručnih poslova zaštite od neionizirajućeg zračenja te utemeljenje sustava i procesa potrebnih za unapređenje energetske učinkovitosti kod partnera. Proširenjem usluga u području zaštite okoliša stekla se komparativna prednost u smislu tržišnog natjecanja jer se ishodom ovlaštenja za ispitivanje emisija onečišćenja u zrak i akreditacije pri Hrvatskoj akreditacijskoj agenciji otvorilo novo područje za razvoj daljnjih usluga i u zacrtanoj mjeri zaokružila ponuda izvan „core business-a“ tvrtke. Velike investicije u akreditiranje prema normi ISO17025 temelj su novoj strategiji razvoja koja

uključuje potpore povećanju konkurentnosti tvrtke. Sve to ne bi bilo moguće provoditi bez određenih spoznaja i iskustava iz sustava upravljanja kvalitetom i okolišem koja su iskorištena i u proizvodne svrhe u sklopu poslovnog savjetovanja, a ne samo podrške upravljanju organizacijom. Isto tako, nabavom potrebne opreme u bližoj budućnosti se otvara mogućnost i za daljnjim planiranim zapošljavanjem adekvatnih inženjera strojarstva, elektrotehnike i kemije što i je profil naših današnjih zaposlenika.

Strategijom distribucije odlučuje se o tome prodaje li se proizvod/usluga izravno ili preko posrednika; odlučuje se o načinu kako, kada i gdje će se proizvod/usluga učiniti dostupnim potrošačima. U okviru strategije distribucije donose se odluke i o fizičkoj distribuciji, tj. tko i kako će dopremiti proizvod na lokaciju na kojoj se isti prodaje. Utvrđivanje cijena za neki proizvod/uslugu predmet je rasprave, a rezultati rasprave objedinjuju se kroz strategiju cijena. U utvrđivanju cijena bitnu ulogu imaju karakteristike proizvoda/usluga i troškovi poslovanja, ciljevi koji se žele ostvariti s višim ili nižim cijenama te utjecaj konkurencije, tj. prihvatiti više, niže ili jednake cijene kao konkurenti.

Nakon pregleda usluga i cijena te prethodne mikro-makroekonomske analize može se zaključiti da profitabilnost tvrtke i nije najbolja, ali s obzirom da je vrijeme krize, ne planira se preambiciozno i pokušava se zadržati postojeće kvalitetne kupce. Cijene su više od konkurencije čime i održavamo sustav nagrađivanja te profitabilnost. Kompenzacije tvrtke postaju preskupe tako da će se raditi na tome da se preusmjere na cesije koje završavaju novčanom isplatom. Otpisivanjem starih potraživanja postići će se stabilnost u financijskim izvještajima dok najavljene vladine mjere za suzbijanje nelikvidnosti trebaju donijeti tek neke konkretnije rezultate krajem 2015. godine.

Strategijom promocije defnira se način i oblik komuniciranja s ciljnim tržištem. Promocija mora imati jasan cilj kako bi se na primjeren način upoznali potrošači s karakteristikama, prednostima i općenito s vrijednostima koje se ostvare nabavkom proizvoda koji je predmet promoviranja. U tu svrhu na raspolaganju su oglašavanje, unapređenje prodaje, osobna prodaja, izravni marketing, odnosi s javnošću i promocija putem interneta.

Kao što je već i napomenuto, Prodaja tvrtke bazirana je lokalno na 16 profitnih centara na dosta zasićenom tržištu RH, općenito zadovoljava zacrtane okvire. Rijetke su situacije kad se strateški planira prodaja po svim poslovnim centrima. Češće je to osobna intuicija pojedinih direktora prema zahtjevima tržišta. Usluge koje nudimo su specifične samim time što direktno ovisimo o učinkovitosti nadležnih inspektorata, a indirektno o upoznatosti klijenata sa zakonskim obvezama kojim njihove tvrtke podliježu ovisno o djelatnosti. Da bismo postigli što bolje rezultate, dakle čim bolje predstavili i prodali svoje

usluge, bavimo se informativno-edukativnim marketingom kroz sljedeće kanale:

- Leci – zaštite na radu, zaštite okoliša, Učilišta
- Stalna prisutnost u oglasniku za potražnjom zaposlenika i menadžera
- Katalog znakova
- Modernizirana web stranica, prilagođena kupcima iz svih vrsta djelatnosti
- Direktni marketing po mailing listama
- Vizitke - „U svakom slučaju- Kontrol biro“
- Sponzorstva nogometnih klubova, manifestacija, evenata, skijaških natjecanja, sajmovi
- Osobna prodaja pojedinih inženjera

Uz sve te aktivnosti i situaciju na tržištu tvrtka Kontrol biro je ostvarila rast prihoda od u odnosu na 2013./2014. što će biti još veći izazov, ali se pripremila s modernim metodama podizanja svijesti o važnosti ispunjavanja zakonskih obveza, smanjivši pritom budžet većim korištenjem elektroničkih medija. Današnje generacije koje su donositelji odluka u poduzećima sve više koriste internet za dobivanje informacije, a generacija rođena 90-ih isključivo koristi internet za gotovo sve informativno-edukativne sadržaje. Sve informacije putuju mailom, SMS-om na prijenosna računala, mobitele 3g ili 4g. Google je osnovni svjetski pretraživački medij. Facebook i ostale društvene mreže koriste se i u poslovne svrhe. Wikipedia je referentna enciklopedija i puno drugih mogućnosti koje nudi „besplatni“ internet. Kontrol biro je to odlučio iskoristiti u svrhu približavanja svojim ciljnim kupcima. Zato će i dominacija ove godine biti izražena u kanalima koji iz dana u dan dobivaju sve više na značenju, a to je elektronički medij. Zakupom domena pod oznakom „.hr“ dobiva se mogućnost ekskluzivnog oglašavanja svih usluga koje tvrtka Kontrol biro nudi svojim kupcima. Tvrtka Kontrol biro se pretplatila na domene van svog područja djelovanja sve dok se ne saznaju rezultati natječaja za jačanje konkurentnosti kojim bi se tek dobila mogućnost razvoja područja energetske učinkovitosti, neionizirajućeg zračenja i nadopune zaštite okoliša. Izbacili su kompletno ulaganja u razne imenike, baze podataka i slično nad kojima se nema uvid niti mogućnost utjecanja na izmjene, dopune, itd.

Praćenje broja posjeta, tzv. „klikova“ jest jedan od alata koji pomaže tvrtci uvidjeti koliko su artikli i usluge popularni i daju mogućnost kreiranja potražnje. Visokoobrazovani zaposlenici doprinijeli su tom marketinškom pozicioniranju. Snimit će se i film o svakodnevnim situacijama u kojima se nalaze djelatnici Kontrol biro-a bilo to u učionici, na sastancima, na terenu ili u team buildingu i ostalim slobodnim aktivnostima. Moći će se objaviti na web stranici tvrtke ili ako bude potrebe platiti medijski prostor na nekoj od

televizijskih postaja ili čisto u svrhu prezentacije. Takvim predstavljanjem pokušat će se odaslati slika jedne moderne, dinamične, profesionalne, uspješne tvrtke koja u svakom trenutku i slučaju može pomoći u ispunjavanju zakonskih obveza. Poznavajući hrvatski mentalitet i poslovnu kulturu, takvi sadržaji mogu imati i negativnu konotaciju te izazvati jal, odbojnost i neuspjeh. Radi se na poboljšanju poslovanja, a ne pogoršanju. Potencijalne klijente kojima istječu uvjerenja od nekih ispitivanja pokušava se zadržati snižavanjem cijena, te istodobno ostati korektni prema konkurenciji. U zadnje dvije godine podučavaju se mladi, novi inženjeri i na stručnom i na prodajnom dijelu poslovanja, pa će se s novim snagama pokušati ući u borbu s konkurencijom za sve manje tržište. Omjer ponuda i ugovora pokušava se poboljšati iz godine u godinu, ali je to teško primijeniti na sve poslovne centre u RH jer svi rade u drugačijim uvjetima. Vodi se briga o postojećim kupcima na način da se upisuje periodika isteka pojedinih uvjerenja te se proaktivno djeluje što ostavlja dojam profesionalnosti. Izbjegavaju se neugodne situacije povećanjem stručnog i pregovaračkog znanja, a gubitak potencijalnog kupca se ne shvaća kao poraz, nego izazov za još pametnijim pristupom i finalizacijom na obostrano zadovoljstvo.

## **5.5. Kontrola marketinških aktivnosti**

Realizaciju marketinških aktivnosti nužno je kontrolirati. Kontrolom se sustavno preispituju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketinških aktivnosti. Dosadašnja praksa oslanjala se na kontrolu “kroz greške”. Prilagođavanje u takvim uvjetima uslijedilo je nakon što je učinjena i uočena greška. Učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Danas poduzetnički subjekti nemaju vremena za učenje na vlastitim greškama, te se pristup mijenja u smjeru uvažavanja marketing kontrole kao ključne odrednice njihova razvitka. Marketinškom kontrolom pregledavaju se i modificiraju marketinški planovi sukladno razvoju tržišnih uvjeta i promjena. To je zapravo proces kojim se utvrđuje realizacija planom utvrđenih ciljeva i eventualna odstupanja prije negoli što odstupanja postanu destruktivna. Kontrola marketinških aktivnosti odvija se utvrđivanjem mjerila kontrole, usporedbom planiranih i realiziranih veličina i na kraju ispravkom odstupanja.

Proces kontrole započinje utvrđivanjem standarda kontrole marketinških aktivnosti. Veličine koje se kontroliraju parametri su koji su utvrđeni marketinškim planom. Za dobivanje pravilne slike o poslovnoj situaciji, pored veličina iz marketinškog plana, kao standardi kontrole mogu se utvrditi i druge veličine dobivene npr. analizom konkurencije, istraživanjem prošlih događaja, ispitivanjem mogućnosti i drugo. Osnovni standardi koji se koriste kao

kriteriji mjerenja uspjeha poslovanja vezuju se najčešće za dobit, prodaju, marketinške troškove, pozicioniranost proizvoda i vjernost potrošača. Temeljno je opredjeljenje da kriteriji moraju biti mjerljivi, kvantitativno i/ili finansijski iskazani, jasni i ostvarljivi. Nakon utvrđivanja standarda kontrole, kao prve faze, slijedi usporedba rezultata poslovanja s planiranim veličinama.

Usporedba osnovnih mjera kontrole s ostvarenim rezultatima druga je faza u procesu kontrole. Najčešće korištene metode usporedbe vezuju se za analizu prodaje, analizu troškova, istraživanje i marketinšku reviziju. Najšire prihvaćena metoda usporedbe je analiza prodaje. Ta metoda sastoji se u usporedbi ostvarene prodaje s planiranom prodajom. Široka primjena ove metode proizlazi iz raspoloživosti i lake dostupnosti podataka koji se uspoređuju. Te veličine iskazane su u finansijskim i/ili u naturalnim pokazateljima po određenim tržištima, potrošačima i proizvodima. Rezultati analize prodaje uspoređuju se s rezultatima ostvarenim kod najznačajnijih konkurenata. Na taj način poduzetnički subjekti ocjenjuju svoj položaj i kretanje u odnosu na promjene na tržištu.

Analiza troškova marketinga korisna je metoda kojom se dopunjuje ukupna analiza za potrebe kontrole. U pripreмноj fazi ove analize utvrđuje se što se želi istraživati, npr. proizvod, tržište ili potrošači. Slijedi definiranje vrsta troškova vezano za ono što se kontrolira, koji ovisno o izvoru mogu biti izravni i neizravni. Izravni troškovi su oni koji se neposredno vezuju za npr. proizvod, tržište, potrošače, dok su neizravni troškovi oni koji se posredno povezuju s npr. proizvodom, tržištem, potrošačima. Pritom se posredno povezani troškovi mogu raznim tehnikama alocirati na proizvod, tržište, potrošače. Najjednostavnija analiza troškova polazi od već evidentiranih i klasificiranih troškova u sustavu računovodstva. Za dopunske i detaljnije informacije o troškovima nužna su nova istraživanja. Usporedbom rezultata analize prodaje i analize troškova kontrolira se visina dobiti, i to ukupno ili po pojedinim karakterističnim stavkama, te uspoređuju rezultati s planiranim vrijednostima.

Pored kvantitativne analize provode se i kvalitativne analize za potrebe kontrole. U središtu je interesa takvih kontrola efikasnost, kad se mjeri odnos inputa i outputa ili efektivnost kada se mjeri doprinos konkretnog marketinškog programa ostvarenju nekog cilja ili utvrđenom standardu. U okviru kvalitativnih analiza ocjenjuje se npr. prihvaćenost proizvoda na ciljnom tržištu, upoznatost tržišta s markom proizvoda ili nekog poduzetničkog subjekta, stupanj zadovoljstva s kvalitetom proizvoda i slično. Za navedene analize organiziraju se i posebni istraživački projekti. Marketinška revizija zapravo je analiza ciljeva, politike elemenata marketinškog miksa, marketinških strategija, organizacije marketinških aktivnosti i ostvarenih poslovnih rezultata. Za razliku od ostalih pristupa gdje se uspoređuje ostvareno s planiranim, marketinškom revizijom se kritički preispituju prethodno navedene veličine, s tim da se utvrde

eventualni problemi i način njihova rješavanja. Marketinškom revizijom cjelovito se kontroliraju sve marketinške aktivnosti, a ne samo one gdje se trenutno javljaju problemi. Tu metodu kontrole karakterizira sistematičnost, nezavisnost i periodičnost. Sistematičnost u pristupu je nužna jer se u obavljanju marketinške revizije polazi od unaprijed definiranog postupka. Neovisnost je neophodna, bez obzira na to provode li reviziju unutarnji ili vanjski stručnjaci, a periodičnost obavljanja revizije omogućuje pravodobnu reakciju na uočene nedostatke. Treća faza kontrole marketinških aktivnosti vezuje se za korektivne aktivnosti koje predstavljaju najkritičniji trenutak u cjelokupnom procesu marketinške kontrole. Korektivne aktivnosti poduzimaju se na temelju ocjene odstupanja ostvarenih rezultata poslovanja prema utvrđenim standardima u marketinškom planu. Veličine koje se uspoređuju mogu biti kvalitativno ili kvantitativno izražene.

## 5.6. Očekivani rezultati i potrebna ulaganja

Očekivani rezultati samo su nastavak planiranja poduzeća. Pretpostavka već navedenog poslovanja jest da će se dobit raspodijeliti pametno i djelotvorno na ulaganja u razvoj poslovnih procesa, tehnologiju i opremu koja će omogućiti unapređenje poslovanja, u ljudske potencijale kroz školovanje, stimulacije i team buildinge. Jedino takav raspored dobiti garantira daljnji opstanak poduzeća, što se opet može uzeti kao nepisana pretpostavka za osnovni cilj poduzeća.

**Tablica 5. Razvoj veličine tržišta poslovnog centra 160 - veličina tržišta - cca 1 500 000 kn**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017.
<b>Vrijednost prodaje</b> (u 000 kn)	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>580</b>	<b>620</b>	<b>800</b>	<b>1000</b>	<b>1300</b>	<b>1600</b>
<b>Povećanje u postocima (%)</b>	<b>400%</b>	<b>200 %</b>	<b>93%</b>	<b>7 %</b>	<b>23%</b>	<b>20 %</b>	<b>24 %</b>	<b>19 %</b>

Izvor: Poslovna Hravatska, [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr) (10.12.2014.)

Iz ove tablice možemo vidjeti kako je od 2010 godine kada je i otvoren poslovni centar u Ogulinu, prisutan konstantan rast prometa. Očekivanja su velika, ali važno je ne postaviti

velike ciljeve, jer neće moći biti ostvareni, ali isto tako nije dobro postaviti ni preniske ciljeve jer onda nema motivacije za radom i relativno se lako ostvare.

Statistički gledano, 2% godišnjeg prometa poslovnog centra 160 se u prosjeku investira u obrazovanje zaposlenika što je, za veličinu tvrtke po broju zaposlenih, daleko nadmašilo prosjek RH, a da ne navodimo tvrtke u sličnom ili istom području djelovanja. Prijašnja iskustva natjerala su upravu da donosi pravno utemeljene odluke u vezi s edukacijom zaposlenika tako da su svi zaposleni u petogodišnjoj obvezi prema tvrtki ili otplatom dogovorenog iznosa uloženog u obrazovanje. Voditeljica pravnih poslova i ljudskih potencijala je odradila veliki dio posla tijekom 2010. vezano za pravnu razdiobu između suvlasnika.

Napravljena je analiza ulaganja u informacijsku tehnologiju što je dovelo do sporazumnog potpisa ugovora o održavanju s vanjskim informacijskim stručnjakom koji je ionako izgradio cijelu informatičku infrastrukturu. Prelaženjem na remote desktop svih poslovnih centara i promjenom računovodstveno-knjigovodstvenog programa završena je investicija u informatičku opremu, a time povećana transparentnost, brzina prijenosa podataka, olakšana pohrana podataka i smanjena godišnja potrošnja pri održavanju licenci. Time se smanjuje godišnji troškovi održavanja za 20%, a dobiva potpora 24/7 (sati/dani).

Infrastruktura za tvrtku nije toliko bitna koliko oprema i ljudi, međutim, ona je uvijek bila na visokoj razini. Uvođenjem norme ISO17025 valorizirao se konačno i jedan od najskupljih instrumenata, tzv. „Madur“ koji je svih ovih godina otkako je uvedena akreditacija za mjerenje emisije onečišćenja bio neiskoristiv.

## 6. ZAKLJUČAK

Uvjeti poslovanja u RH su se znatno promijenili te će se i dalje mijenjati s obzirom na globalno tržište koje konstantno nameće nove izazove. Ostati u korak s vremenom znači opstanak, dok je postavljanje čvrstih temelja okosnica održivog poslovanja i rasta. Kao društveno odgovorna tvrtka, od samog početka Kontrol biro se zalaže da kroz svoju ponudu nadmaši zahtjeve tržišta za usklađivanjem sa zakonskim obvezama i međunarodnim standardima. Kao profitna organizacija obvezujemo se unaprjeđivati znanja i vještine društva u kojem živimo. Naši savjetodavni programi osmišljeni su da budu dostupni svim poslovnim subjektima bez obzira na njihovu djelatnost, status, mogućnosti. Težimo kontinuiranom unaprjeđenju svega što radimo kako bi naši programi bili sastavni dio konzistentnih međunarodnih standarda.

Tvrtka Kontrol biro d.o.o. želi biti društveno odgovorna tvrtka. Bit društveno odgovornog ponašanja jest u tome da poduzeće nastoji uravnotežiti probitke strateških akcija iskazanih kroz stanje dobiti za dioničare sa svim mogućim negativnim utjecajima na ostale interesne grupe (zaposlene, dobavljače, kupce, lokalne zajednice i društvo u širem smislu) te proaktivno uklanjati sve moguće štetne učinke na društvo i na okolinu koja te akcije i djelatnosti mogu imati.

Marketinška strategija tvrtke krovni je dokument Kontrol biro-a koji govori o ključnim ciljevima i strategiji te načinima kako je zamišljena njihova realizacija. On je alat koji pomaže za pretvaranje strategije u akciju koja daje pozitivne rezultate. Ujedno predstavlja sustav profesionalnog upravljanja koji menadžerima pomaže u obavljanju njihovog posla. Do danas taj sustav u tvrtki je manjkav. Želimo napraviti živi, jasan i sažet plan prema kojem će se ravnati cijelo poslovanje. Plan će pomoći korporativnom sustavu vođenja kao i onog u profitnim centrima. Budući da sustav uzajamnog informiranja na relaciji Uprava – poslovni centar ima rupa, ostvarivanje zamišljene slike vizije u budućnosti, učinkovitost komunikacije cijele tvrtke, doprinos zajedničkim ciljevima grupe i zainteresiranost svakog člana ovim će se planom poboljšati. Plan je element nadogradnje ukupnog znanja i pridonijet će dinamičkom rastu i razvoju kompanije. Politikom provedbe strategije Kontrol biro-a povezat će se sve različite inicijative za unaprjeđenje poslovanja poslovnog centra i tvrtke.



## LITERATURA

1. Deželjin, J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: Poduzetnički menadžment- Izazov, rizik, zadovoljstvo, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
3. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
4. Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb, 2007.
5. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1999.
6. Levinson C.J.: Gerilski marketing, Algoritam, Zagreb, 2008.
7. Malcolm, M.: Marketinški planovi, Masmedia, Zagreb 2004.
8. Omazić, M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2005.
9. Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga, Zagreb 2000.

## WEB STRANICE

1. Kontrol biro: <http://www.kontrolbiro.hr>, 10.12.2014.
2. Poslovna Hrvatska: <http://poslovna.hr/home.aspx>, 10.12.2014.
3. Ekonomski fakultet u Splitu: <http://www.efst.hr>, 10.12.2014.g.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Dimenzije eksterne i interne okoline.....	13
--	----

## **POPIS PRIKAZA**

Prikaz 1. Organizacijaka struktura Kontrol biro-a.....	7
Prikaz 2. Broj tvrtki u pojedinim granama djelatnosti.....	22
Prikaz 3. Analiza potrošača/kupca u regiji Ogulin.....	23

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz konkurenta tvrtke Kontrol biro.....	18
Tablica 2. Artikli Kontrol biro-a.....	24
Tablica 3. SWAT analiza Kontrol biro-a.....	27
Tablica 4. Elementi marketinške strategije.....	33
Tablica 5. Razvoj veličine tržišta poslovnog centra 160.....	39