

# Suvremeni pristupi marketingu u lukama otvorenim za javni promet

---

**Glaserhardt, Kallyl Alyana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:128645>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-18**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**KALLYL ALYANA GLASENHARDT**

**SUVREMENI PRISTUPI MARKETINGU U LUKAMA**  
**OTVORENIM ZA JAVNI PROMET**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, rujan 2020.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**SUVREMENI PRISTUPI MARKETINGU U LUKAMA  
OTVORENIM ZA JAVNI PROMET  
A MODERN MARKETING APPROACH IN PORTS OPEN TO  
PUBLIC TRANSPORT**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Brodarski i lučki menadžment

Mentor: dr.sc.prof. Borna Debelić

Student/studentica: univ. bacc. ing. logist. Kallyl Alyana Glasenhardt

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 01120626077

Rijeka, rujan 2020.

Student/studentica: univ. bacc. ing. logist. Kallyl Alyana Glasenhardt  
Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu  
JMBAG: 0112062607

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom

Suvremeni pristupi marketing u lukama otvorenim za javni promet  
(naslov diplomskog rada)

izradio/la samostalno pod mentorstvom

prof. dr. sc. Borna Debelić  
(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc Ime i Prezime)

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezo/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Suglasan/na sam s trajnom pohranom diplomskog rada u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci te Nacionalnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice.

Za navedeni rad dozvoljavam sljedeće pravo i razinu pristupa mrežnog objavljivanja:  
(zaokružiti jedan ponuđeni odgovor)

a) rad u otvorenom pristupu

b) pristup svim korisnicima sustava znanosti i visokog obrazovanja RH

c) pristup korisnicima matične ustanove

d) rad nije dostupan

Student/studentica

---

*(potpis)*

Ime i prezime studenta/studentice

univ. bacc. ing. logist. Kallyl Alyana Glasenhardt

## **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad obrađuje tematiku suvremenoga pristupa marketingu u lukama otvorenim za javni promet. Glavne predmetnice istraživanja su luke, marketing, vrste marketinga i koji on utjecaj ima na uspješnost poslovanja luke.

Ciljevi rada su sljedeći: Objasniti i definirati temeljne značajke luka, definiranje menadžmenta, navesti njegove vrste i funkcije te važnost marketinga i primjenu marketinške strategije.

Ključne riječi: luke, marketing, menadžment

## **SUMMARY**

This thesis deals with the topic of modern approach to marketing in ports open to public transport. The main research topics are ports, marketing, types of marketing and what impact it has on the performance of the port.

The objectives of the paper are as follows: To explain and define the basic characteristics of the port, to define management, to state its types and functions, and the importance of marketing and the application of marketing strategy.

Keywords: ports, marketing, management

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>I</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	1
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	1
1.5. STRUKTURA RADA .....	2
<b>2. LUKE OTVORENE ZA JAVNI PROMET</b> .....	<b>3</b>
2.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ .....	3
2.1.1. Mjerila za razvrstaj luka.....	3
2.2. PODJELA.....	4
2.3. PUTNIČKE LUKE.....	6
2.3.1. Trajektne luke.....	6
2.3.2. Putničke luke i luke za kružna putovanja.....	7
2.4. TERETNE LUKE .....	8
2.4.1. Kontejnerske luke.....	9
2.4.2. Luke za generalni teret.....	10
2.4.3. Luke za tekući teret .....	11
2.4.4. Luke za suhi rasuti teret.....	12
2.4.5. Ro-ro luke.....	13
<b>3. TEMELJI MARKETINGA</b> .....	<b>14</b>
3.1. DEFINIRANJE MARKETINGA.....	15
3.2. RAZRADA DEFINICIJE.....	16
<b>4. MENADŽMENT I MARKETING U LUKAMA OTVORENIM ZA JAVNI PROMET</b> .....	<b>27</b>
4.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	27
4.1.1. Planiranje .....	28
4.1.2. Organiziranje.....	30

4.1.3. Kadroviranje.....	32
4.1.4. Vođenje.....	35
4.1.5. Kontroliranje.....	36
<b>5. IMPLEMENTACIJA MARKETINGA U LUKAMA OTVORENIM ZA JAVNI PROMET .....</b>	<b>38</b>
5.1. RAZVOJ LUKA KAO USLUŽNE DJELATNOSTI .....	38
5.2. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA .....	39
5.2.1. Problem nematerijalnosti.....	39
5.2.2. Marketing morskih luka.....	40
5.3. LUKA AMSTERDAM.....	44
5.4. LUKA ROTTERDAM .....	45
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS SHEMA.....</b>	<b>50</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA**

Problem ovog rada, kao što i sam naslov govori, jesu suvremeni pristupi marketingu u lukama otvorenim za javni promet. U današnje vrijeme, mnoge tvrtke loše posluju i ne opstaju na tržištu, nelikvidne su i nekonkurentne. Postoji mnogo razloga zbog čega bi to moglo biti tako, ali jedan od najčešćih je loše i nesposobno vodstvo, nedostatak znanja te nepostojanje prave vizije i strategije upravljanja, od kojih je jedan od bitnijih marketing. To sve ima pogubne posljedice koje su već navedene. Marketing je alat koji ako je kvalitetno proveden i postavljen može proizvesti izvrsne učinke na ugled i poslovanje tvrtke, u ovom slučaju luke.

## **1.2. RADNA HIPOTEZA**

Utvrđivanjem problema, predmeta i objekta istraživanja, postavlja se radna hipoteza:

Marketing bitno utječe na poslovanje, ugled te poziciju na tržištu svake luke.

## **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha i cilj istraživanja je proučiti, analizirati i pojednostaviti tematiku vezanu za složenu prirodu marketinga i ukazati kako je bez efektivne suradnje između menadžmenta i marketinga nemoguće preživjeti na tržištu koje se uvijek mijenja i zahtijeva prikladne mjere na te promjene. Zato je od velike važnosti imati dobro koordiniran marketing koji će pomoći luci da bi "preživjela" u tako surovom okruženju na tržištu.

## **1.4. ZNANSTVENE METODE**

Prilikom istraživanja, formuliranja i predstavljanja rezultata istraživanja korištene su u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, statistička metoda, povijesna metoda, metoda deskripcije, te metoda kompilacije.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Struktura ovog diplomskog rada podijeljena je na 5 poglavlja. Uvod razrađuje problem i predmet istraživanja, hipotezu, svrhu i cilj istraživanja kao i korištene znanstvene metode koje čine strukturu ovog rada. Drugo poglavlje ukazuje na važnost, funkcije i podjelu luka. Treće poglavlje obrađuje srž rada, a to je marketing. Četvrto poglavlje obrađuje menadžment i marketing u lukama otvorenim za javni promet te implementacija istoga. Na kraju preostaje zaključak koji predstavlja sintezu obrađene tematike vezane za luke, menadžment i marketing te njihovu ulogu.

## **2. LUKE OTVORENE ZA JAVNI PROMET**

Da bi se analizirao suvremeni pristup marketingu u lukama otvorenim za javni promet, prvo je potrebno objasniti pojam i definiciju luka otvorenih za javni promet.

### **2.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ**

Da bismo bolje razumjeli definiciju i značaj luka otvorenih za javni promet, prvo valja krenuti od morskih luka. Morska luka je morski i s morem neposredno povezani kopneni prostor s izgrađenim i neizgrađenim obalama, lukobranima, uređajima, postrojenjima i drugim objektima namijenjenim za pristajanje, sidrenje i zaštitu brodova, jahti i brodica, ukrcaj i iskrcaj putnika i robe, uskladištenje i drugo manipuliranje robom, proizvodnju, oplemenjivanje i doradu robe te ostale gospodarske djelatnosti koje su s tim djelatnostima u međusobnoj ekonomskoj, prometnoj ili tehničkoj vezi.<sup>1</sup>

Morske luke se mogu podijeliti u dvije skupine, a to su: luke otvorene za javni promet i luke posebne namjene. U ovom radu usredotočiti ćemo se na luke otvorene za javni promet. Luke otvorene za javni promet prema veličini i značaju za Republiku Hrvatsku razvrstavaju se u sljedeće razrede:

1. Luke osobitog (međunarodnog) gospodarskog interesa za Republiku Hrvatsku;
2. Luke županijskog značaja;
3. Luke lokalnog značaja.<sup>2</sup>

#### **2.1.1. Mjerila za razvrstaj luka**

Mjerila za razvrstaj luka otvorenih za javni promet u luke osobitog (međunarodnog) gospodarskog interesa za Republiku Hrvatsku su:

1. prosječni promet preko 1.500.000 tona tereta godišnje, uz zastupljenost tranzitnog prometa u strukturi ukupnog prometa s 10% u razdoblju 1998. – 2003. godine ili prosječan promet putnika preko 500.000 putnika godišnje, s 10% putnika u međunarodnom prometu u razdoblju od 1998. – 2003. godine za luku u kojoj se isključivo obavlja promet putnika;
2. željeznička i cestovna povezanost sa zaleđem, odnosno povezanost sa zračnim lukama;

<sup>1</sup> Pomorski zakonik, Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, 181/2004.

<sup>2</sup> Uredba o razvrstaju luka otvorenih za javni promet i luka posebne namjene, Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, 110/2004.

3. instalirani lučki kapaciteti za promet od 5.000.000 tona tereta godišnje, sukladno strukturi tereta prema glavnim grupama roba, odnosno uređene obale i gatove za prihvat brodova dužine preko 130 m i gaza preko 6 m;

4. najmanje jedna redovna međunarodna teretna brodska linija mjesečno, odnosno najmanje dvije međunarodne putničke linije godišnje, za luku u kojoj se isključivo obavlja promet putnika.<sup>3</sup>

Mjerila za razvrstaj luka otvorenih za javni promet u luke županijskog značaja su:

1. prosječan promet preko 50.000 tona tereta godišnje u razdoblju od 1998. – 2003. godine, odnosno prosječan promet putnika preko 100.000 putnika godišnje u razdoblju 1998. – 2003. godine za luku u kojoj se isključivo obavlja promet putnika;

2. odgovarajuća cestovna povezanost sa zaleđem;

3. instalirani lučki kapaciteti za promet tereta 50.000 tona, odnosno gatove i obale za prihvat brodova do 80 m dužine i gaza do 4 m;

4. najmanje tri linije mjesečno u domaćem prometu za luku u kojoj se isključivo obavlja promet putnika.<sup>4</sup>

Mjerilo za razvrstaj luka otvorenih za javni promet u luke lokalnog značaja je prosječan promet do 50.000 tona tereta godišnje u razdoblju 1998. – 2003. godine, odnosno prosječan promet putnika do 100.000 putnika godišnje u razdoblju 1998. – 2003. godine za luku u kojoj se isključivo obavlja promet putnika.

Lokalne luke su i sve luke koje služe javnoj uporabi, a imaju samo izgrađenu obalu za siguran privez plovila.<sup>5</sup>

## **2.2. PODJELA**

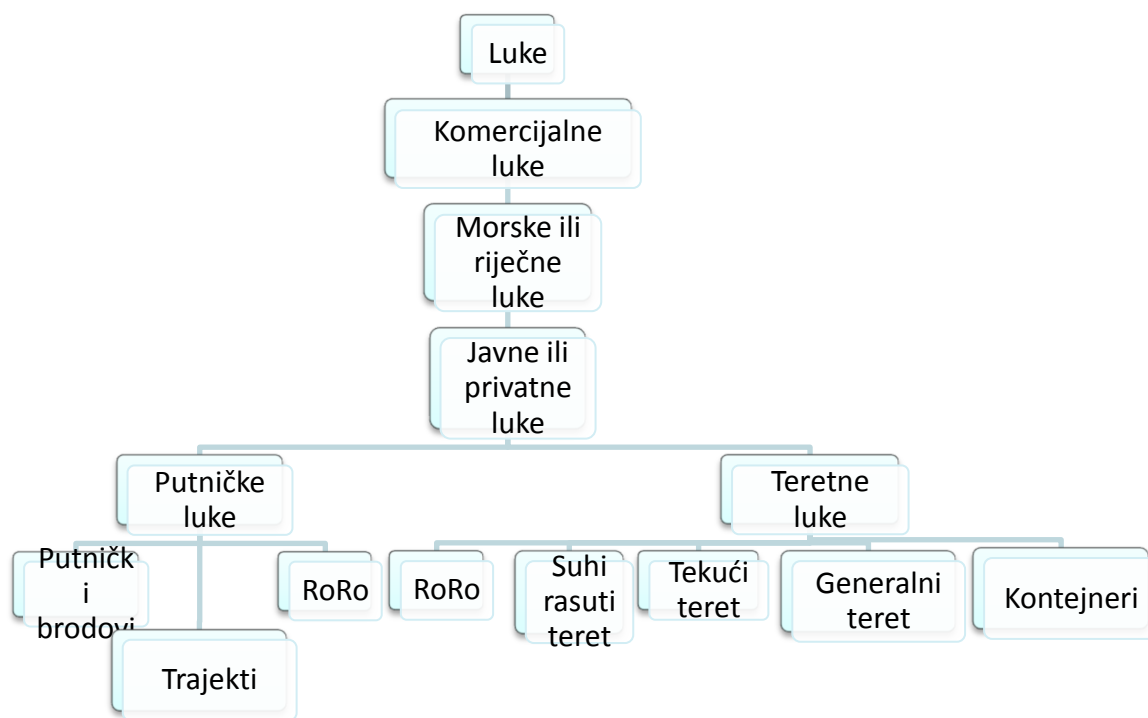
S obzirom na djelatnost koju obavljaju, te uzimajući u obzir mjerila za razvrstaj luke koje su prethodno navedene, luke otvorene za javni promet možemo podijeliti na putničke luke i teretne luke.

---

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Uredba o razvrstaju luka otvorenih za javni promet i luka posebne namjene, Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, 110/2004.

<sup>5</sup> Ibidem



### Shema 1. Podjela luka

Izvor: izradila studentica prema izvoru Sorgenfrei, J. *Port Business*, Norderstedt, 2013.

#### KOMERCIJALNE LUKE

Komerrijalne luke mogu biti morske luke poput Los Angelesa ili Sydneya, smještene izravno na pučini, ili riječne luke poput Duisburga ili Chongquinga, smještene nekoliko stotina ili tisuća milja udaljene od pučine duboko u zaleđu kopna. Tim se lukama može upravljati na različite načine koji se često opisuju kao "lučki sustav". U današnjim lukama mogu se naći svi sustavi upravljanja: potpuno javna luka, čisto privatna luka, kao i mješoviti oblici između javnih i privatnih funkcija i interesa. Najčešći oblici upravljanja lukom su mješoviti oblici. Na shemi, također, može se vidjeti i razlika između putničkih i teretnih luka. Razlikuju se po: izgrađenoj infrastrukturi, funkcijama koje obavljaju, upravi koja vodi luku i sl. Putničke luke i luke za krstarenje svoje poslovanje mjere prema broju dolazaka brodova i putnika, te putničkim linijama. Rezultat poslovanja kasnije se bilježi u novčanim valutama, a najčešće u američkim dolarima. S druge strane, teretne luke svoje poslovanje mjere u tonama. Također ih

koriste za rangiranje i usporedbu u statistikama. Poslovni uspjeh, na kraju se bilježi u novčanim valutama.

## 2.3. PUTNIČKE LUKE

Putničke luke su obično relativno mali objekti koji se sastoje od rive, pristupa cesti i objekta za prijem putnika. Na slici 1 vidimo putnički terminal u gradu Rijeci.



**Slika 1. Putnički terminal Rijeka**

Izvor: <http://www.globalagent.hr/ports/port-of-rijeka-359.html> (18.09.2020.)

### 2.3.1. Trajektne luke

Trajektne luke su luke za prihvat trajekata. Trajekti prevoze putnike, ali i njihova vozila te iz tog razloga luke moraju imati odgovarajuću infrastrukturu za ukrcaj/iskrcaj vozila i putnika, baš kao i RO-RO luke. Također, trajektne luke moraju imati veliku površinu za prihvat vozila gdje ona mogu stajati i čekati ukrcaj na brod.



**Slika 2. Trajektna luka Prizna**

Izvor: <https://www.ferrycroatia.com/en/prizna-ferry-port/> (5.9.2020.)

### **2.3.2. Putničke luke i luke za kružna putovanja**

Putnička luka je uglavnom manje veličine za razliku od teretnih luka. Ona mora sadržavati pristup prometnicama, specijaliziranu infrastrukturu, te objekte gdje putnici mogu provesti vrijeme prije ili poslije putovanja brodom.

Luke za kružna putovanja su uglavnom iste kao i putničke luke, no razlika je u tome što u putničkim lukama najčešće prometuju linijski brodovi, a u lukama za kružna putovanja brodovi za kružna putovanja. Luka također treba sadržavati objekte gdje putnici mogu provesti vrijeme prije/poslije putovanja.



**Slika 3. Putnička luka i luka za kružna putovanja**

Izvor: <https://www.cruisemapper.com/ports/victoria-bc-port-3> (5.9.2020.)

## **2.4. TERETNE LUKE**

Teretne luke se dosta razlikuju od putničkih iz razloga što se u svakoj radi sa više vrsta tereta. Pod obaveznu opremu, svaka luka bi trebala imati viličare i dizalice, a vlasnici opreme mogu biti javne ustanove ili pak private osobe. Od osobite je važnosti da se u blizini luka nalaze skladišta, te razni prostori i objekti u kojima se pakira, konzervira ili skladišti roba. Na slici broj 2 prikazana je teretna luka u Hamburgu.





**Slika 4. Teretna luka Hamburg**

Izvor: <https://www.marineinsight.com/shipping-news/port-of-hamburg-witnesses-lower-q1-seaborne-cargo-throughput/> (18.09.2020.)

#### **2.4.1. Kontejnerske luke**

Prvi kontejnerski brod koji je stavljen u plovidbu u travnju 1956. krenuo je iz luke Newark u Sjedinjenim Američkim Državama.



**Slika 5. Prvi kontejnerski brod Ideal X**

Izvor: [https://transportgeography.org/?page\\_id=1323](https://transportgeography.org/?page_id=1323) (13.9.2020.)

Od 1956. brodski prijevoz kontejnera i poslovanje kontejnerskim lukama postali su proporcionalni, a prodor kontejnera u svjetski prometni sustav postupno se povećavao. Priča o kontejneru i lukama za kontejnere prava je priča o zajedničkom uspjehu. Na početku "kontejnerizacije" uglavnom se standardiziraju potrošački i investicijski proizvodi s malim zahtjevima za fizičko rukovanje koji su se prevozili u kutijama (cipele, tekstil i druga roba).

Postupak kontejnerizacije omogućio je da sve više i više specijaliziranih kontejnera i pratećih uređaja pruža mogućnost da se roba s vrlo zahtjevnim kritičnim zahtjevima prevozi u kontejnerima.

Kontejnerizacija je dovela do novih izuma „kutija“ za prijevoz kontejnerskim brodom, a to su: kontejneri s agregatima za hlađenje, kontejneri za prevelik teret male težine, kontejneri s otvorenom gornjom stranicom, kontejneri sa otvorenom bočnom stranicom, itd. Ovi izumi omogućili su prijevoz robe koja se prije kontejnerizacije smatrala nemogućom za prijevoz kontejnerskim brodom (npr. kava). Brojne luke usvojile su novi način prijevoza tereta morem i specijalizirale su se za sve nove zahtjeve u kombinaciji s kontejnerom.

Danas se samo nekoliko velikih luka specijaliziralo isključivo za poslovanje s kontejnerima, a za mnoge luke, količine kontejnera predstavljaju jako velik udio u njihovom ukupnom poslovanju, u nekim slučajevima gotovo i 100%.

#### **2.4.2. Luke za generalni teret**

Definicija na što se točno odnosi generalni teret nije jasno formulirana, tako da se može reći da generalni teret je teret koji se sastoji od više vrsta dobara, a ne samo od jedne vrste. Pod generalni teret spada sve što nije kontejner, tekući teret, suhi rasuti teret ili RO-RO teret. U statistici, dvosmislenost stvara probleme prilikom grupacije i usporedbe statistike lučkog tereta. Konvencionalni generalni teret bio je sav teret koji nije bio u kontejneru. To pokazuje da način na koji se odvijalo rukovanje teretom je bio onakav kako su bile sačinjene statistike. Da bi se upravljalo generalnim teretom, potrebni su posebno kvalificirani ljudi za tu vrstu posla. Generalni teret mjeri se u volumenu, vrijednosti ili TEU jedinicama.



**Slika 6. Terminal za generalni teret**

Izvor: <https://searouteportservices.com/sps-general-cargo.php> (15.9.2020.)

### **2.4.3. Luke za tekući teret**

Luke za tekući teret jasno se razlikuju od ostalih luka jer nemaju veliki broj dizalica uz obalu i velika skladišta za spremanje tereta. No razlikuju se i terminali za tekući teret jer su odvojeni terminali za uvoz i terminali za izvoz tekućeg tereta.

Tipičan tekući teret koji se uvozi ili izvozi:

- Sirova nafta
- Naftne preradevine/ petrokemijski proizvodi
- Kemijski proizvodi
- Lijekovi



**Slika 7. Luka za tekući teret**

Izvor: <http://www.portsofnapa.com/port-of-koper> (12.9.2020.)

#### **2.4.4. Luke za suhi rasuti teret**

Suhi rasuti teret je teret koji se prevozi ne pakiran i u velikim količinama. Terminali za prihvat i otpremu suhog rasutog tereta sastoje se od silosa u kojima se taj teret najčešće skladišti. Ukrcaj ili iskrcaj ove vrste tereta odvija se grabljama ili usisnim pumpama.



**Slika 8. Terminal za rasuti teret**

Izvor: <https://www.drybulkmagazine.com/special-reports/10122019/ports-terminals-review-port-of-hamburg-germany/> (19.09.2020.)

#### **2.4.5. Ro-ro luke**

RO-RO brodovi su dizajnirani za prijevoz tereta na kotačima tipa automobila, kamiona ili vozila na tračnicama. RO-RO luka ima problem kod skladištenja tereta jer se ova vrsta tereta ne može slagati jedno na drugo, nego je potrebna velika površina za parkiranje tih vozila. Prekrcaj tereta obavlja se preko rampi koje se uglavnom ugrađene na brodove, no i luke moraju imati odgovarajuću infrastrukturu za prihvat takvih brodova.



**Slika 9. RO-RO terminal Bremerhaven**

Izvor: snimila studentica (14.9.2020.)

### **3. TEMELJI MARKETINGA**

Nije najbolja stvar što se kod nas u najvećoj većini slučajeva marketingom smatra: ili nepotrebna inovacija u svijetu, modni hit, gospodarska transakcija koja nije poštena ili prodaja sa namjerom stjecanja dobitka na nepošten način. Trebalo bi se boriti protiv takvih misli koje nisu utemeljene. Posljedice takvog razmišljanja mogu biti osjetljive, a neke od njih su: nepoznavanje postojećeg, posebno novog tržišta a posebno likvidnosti kupaca, zakonitosti proizvoda, konkurencije, određivanja cijena dr.

Izostaju nova inovativna i kreativna rješenja koje nam nudi ekonomska znanost u cjelosti, a točnije u našem slučaju znanost marketinga potvrđena u praksi gospodarski razvijenijih zemalja. Za našu zemlju, koja je stradala u ratu i opterećena je svim onim što rat donosi u duhovnom i materijalnom smislu, je novo znanje razmjene i proizvodnje u obliku marketinga za svladavanje zaostalosti u gospodarskom smislu.

Moramo imati na umu da je ovo izlaganje na granici novog informatičkog društva i klasičnog marketinga. Marketing je jedna vrsta znanosti koja se konstantno razvija, kojeg potiču potrebe društva, znanstvene organizacije, praksa poduzeća svjetskog tržišta, itd.

### **3.1. DEFINIRANJE MARKETINGA**

Što je zapravo marketing?

Mnoštvo je definicija, obzirom s kojeg se stajališta on i definira. Postoje i kontroverze, pa u najnovije vrijeme i nadopune definicija. Ovdje bismo istakli posebnu (autorovu) definiciju, istovremeno i originalnu, a i jer je u duhu ovog izlaganja i potrebnog shvaćanja:

- a) Marketing je: znanost, praksa, proces stvaranja i vladanja s tržištem;
- b) Marketing je fragment ekonomske znanosti koja izučava u širokom vidu plasma roba/usluga na tržištu, zatim razvoj i razvitak tržišta, procesa ponude i potražnje, upravljanje tržišnih subjekata i vođenje samih subjekata tržišta;
- c) Marketing je holistička ekonomska nauka s posebnom, svojom, tržišnom filozofijom;
- d) Marketing je most proizvodnje i tržišta u gospodarskom procesu;
- e) Marketing je dualni koncept tržišno orijentiranog vodstva poduzeća i institucija (grad/država);
- f) Marketing je pupčanom vrpcom vezan za tržište. To znači da on utječe na tržište ali i tržište na njega. On je isto kao i mnoge stvari i zakonitosti u životu promjenjiv. Ne mijenja se samo njegova filozofija pristupu tržištu, već se mijenjaju i instrumenti.<sup>6</sup>

---

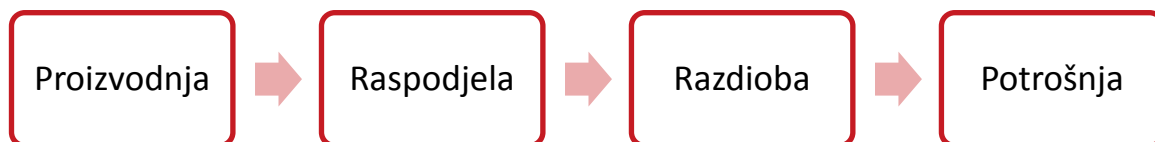
<sup>6</sup> Karpati T., Marketing u dinamici, Osijek, 2001., str. 48.-49.

### 3.2. RAZRADA DEFINICIJE

Sada kada smo marketing definirali iz pogleda što je on i čemu služi, napravili smo korak koji nam ukazuje na ozbiljnost njegovog tretiranja. Možemo reći da je to potreba širenja i ovladavanja tržišta, bilo tvrtke, institucije, pa i same države. Ako se malo osvrnemo na povijest i razvitak tržišta od početka industrijske revolucije pa sve do dana današnjeg, koje možemo nazvati razdoblje kompjutera – informatičkog društva, jasno je vidljiv golemi porast robne proizvodnje i konstantna potreba ljudi za zadovoljavanje svojih potreba a time i tržište svih tih roba. Tržište je zbog svega toga postajalo sve veće, nepoznatije, hirovitije i trebalo ga se sve više upoznavati da bi postalo što transparentnije i bez svoje hirovitosti. Iz početka, tržištu najbliže okoline, kasnije sve dalje i dalje do u konačnici današnjeg globalnog tržišta u razvoju. Na primjer, u početku smo imali otkrića kontinenata (Kolumbo), zatim svjetskih puteva (Magelan) pa sve do otkrića bližih našem vremenu (Ford). Prvo je svoje automobile proizvodio za svoje radnike iz Detroita, kasnije za cijelu Ameriku i danas bi se tukao za baš svakog kupca na cijelome svijetu. Uspjeha sigurno nebi bilo da marketing ne postoji, koji puno doprinosi upoznavanju, stvaranju i širenju tržišta. Želje se pretvaraju u potrebe, potreba u potražnju, pa samim time raste i ponuda, čemu smo danas svjedoci. Taj proces nije samo u slučaju "Ford", već se može vidjeti i kod naših poznatih tvrtki kao što su: Podravka, Pliva, Zagrebačka banka, itd. Bez ikakvog okolišanja, sa sigurnošću možemo tvrditi da bez širenja i istraživanja i analize tržišta, proizvoda, usluga, komuniciranja s tržištem nema uvjeta za dugotrajno a pogotovo ne za razvojno gospodarenje.

Istraživanjem tih osnovnih komponenti u marketingu, nastale su i potvrđene u praksi određene hipoteze. Tako je nastala znanost u marketingu. Rezultati su objavljeni u raznim stručnim časopisima, knjigama, proučavani su na fakultetima i sveučilištima, gdje su nastale i katedre koje su se posvetile daljnjem proučavanju i implementaciji u praksi dosad stečenih znanja. Marketing bi trebao ući u sve naše tvrtke, bez obzira jesu li one u privatnom, korporacijskom ili društvenom vlasništvu. Kada se govori o marketingu, često puta kažemo da je to fragmentna znanost. Pri tome znamo da je dio jedne cjeline u kojoj se okreće. Da pojasnimo, u shemi 1 vidimo temeljne cjeline procesa proizvodnog poduzeća.





## Shema 2. Temeljne cjeline procesa proizvodnog poduzeća

Izvor: izradila autorica prema knjizi Karpati T., Marketing u dinamici, Osijek, 2001., (18.09.2020.)

Na kraju, vraćamo se ponovno na proizvodnju, raspodjelu. Tako nastaje proizvodni proces roba i usluga. Marketing je prvobitno smješten u zadnja dva dijela procesa: potrošnju i razdiobu, a danas ne samo raspodjelu i proizvodnju već i u voditeljsku funkciju cijele tvrtke.

Marketing mix ili paket marketinga su funkcije pomoću kojih marketing vrši svoje uloge.

Njegov sadržaj je:

1. Proizvodni asortiman: (skupina proizvoda): sastav, izmjene i nadopune te ambalaža proizvoda;
2. Distributivni paket: metode: skladištenja, komisioniranje i transport do kupca;
3. Paket komunikacija: process “prodaja” s određivanjem cijena; EP; POJ, (odnos s javnošću);
4. Paket servisiranja: funkcija potvrda ispravnosti proizvoda/usluge
5. Paket: kultura, controlling i odnos s javnošću.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Karpati T., Marketing u dinamici, Osijek, 2001., str. 51.

Gore navedeni marketing mix ili paket bi trebalo shvatiti ne kao nužnost paralelne upotrebe svih navedenih stavki od 1.-5., nego prema prirodi zadatka u različitim kombinacija i zastupljenosti u strukturi.

U svakoj transakciji između kupca i prodavača postoji temeljna dinamika koja upravlja percepcijom stranaka u razmjeni. Razmjena je ponekad vrlo jednostrana, pri čemu jedna strana vrši većinu moći, a druga samo u situaciji da reagira. U nekim se slučajevima obmana i laž prožimaju kroz razmjenu. Ostale su razmjene pravednije, a svaka strana dobiva približno jednaku vrijednost kao i druga. Potreba kupca je zadovoljena, a posao donosi razumnu dobit.

Pojavom Interneta i e-trgovine priroda razmjene dramatično se promijenila za mnoga poduzeća i kupce. Danas ljudi imaju pristup mnogo više i daleko boljim informacijama nego što su imali prije. Oni također imaju mnogo više izbora. Da bi ostale konkurentne, tvrtke se moraju podudarati ili premašiti prakse konkurenata koje su brze, pametne i otvorene dvadeset i četiri sata dnevno.

Središnji cilj marketinga je pomoći tvrtkama da razumiju i odgovore na potrebe i očekivanja kupaca, a istovremeno obavještava kupca o tome kako organizacija može odgovoriti na te potrebe. Kad pravilno upotrijebite marketing, znate da je taj postupak lakši ako ste u stalnom kontaktu s kupcem. Ne mora nužno značiti da morate redovito pisati i zvati (iako bi moglo), već da morate poduzeti korake kako biste znali mnogo o karakteristikama, vrijednostima, interesima i ponašanju svojih kupaca. To znači da vi pratite ove čimbenike i kako se oni mijenjaju tijekom vremena. Iako ovaj proces nije egzaktna znanost, postoje dokazi da trgovci koji to dobro rade imaju tendenciju da uspiju.

### **Koncept marketinga**

Organizacija usvaja marketinški koncept kada poduzima korake da sazna što više o potrošaču, zajedno s odlukom da se na tim informacijama temelje marketinške, proizvodne, pa i strateške odluke. Te organizacije započinju s potrebama kupaca i odatle rade unatrag kako bi stvorile vrijednost, umjesto da počnu s nekim drugim čimbenikom poput proizvodnih kapaciteta ili inovativnog izuma. Oni rade na pretpostavci da uspjeh ovisi o tome da bolje od konkurencije razumijemo, stvaramo, isporučujemo i priopćavamo vrijednost svojim ciljnim kupcima.

## **Koncept proizvoda**

I povijesno i danas, mnoga poduzeća ne slijede marketinški koncept. Dugo godina tvrtke slijede orijentaciju prema proizvodu, u kojoj su primarni organizacijski fokus tehnologija i inovacije. Svi dijelovi organizacija ulažu velika sredstva u izgradnju i prikazivanje impresivnih značajki i napretka proizvoda, što su područja u kojima se tvrtke radije natječu. Ovaj pristup poznat je i kao koncept proizvoda. Umjesto da se usredotoče na duboko razumijevanje potreba kupaca, tvrtke pretpostavljaju da će se tehnički superiorniji ili jeftiniji proizvod prodati sam. Iako ovaj pristup može biti vrlo profitabilan, postoji visok rizik od gubitka veze s onim što kupci zapravo žele. Zbog toga su tvrtke orijentirane na proizvode ranjive na konkurente usmjerene na kupca.

## **Koncept prodaje**

Ostale tvrtke slijede prodajnu orijentaciju. Ta poduzeća ističu prodajni postupak i pokušavaju ga učiniti što učinkovitijim. Iako tvrtke u bilo kojoj industriji mogu usvojiti koncept prodaje, tvrtke s više razina poput Herbalifea i Amwaya općenito spadaju u ovu kategoriju. Mnoge tvrtke koje posluju s tvrtkom s namjenskim prodajnim timovima također odgovaraju ovom profilu. Te organizacije pretpostavljaju da je dobar prodavač s pravim alatima i poticajima sposoban prodati gotovo sve. Tehnike prodaje i marketinga uključuju agresivne metode prodaje, promocije i druge aktivnosti koje podržavaju prodaju. Često se usredotočenjem na prodajni postupak može ignorirati kupca ili se na njega gleda kao na nekoga kojim se manipulira. Te tvrtke prodaju ono što naprave, što nije nužno ono što kupci žele.

## **Koncept proizvodnje**

Koncept proizvodnje slijede organizacije koje teže niskim proizvodnim troškovima, visoko učinkovitim procesima i masovnoj distribuciji (što im omogućuje isporuku jeftine robe po najboljoj cijeni). Ovaj je pristup postao popularan tijekom industrijske revolucije kasnih 1800-ih, kada su poduzeća počinjala iskorištavati mogućnosti povezane s automatizacijom i masovnom proizvodnjom. Tvrtke orijentirane na proizvodnju pretpostavljaju da je kupcima najviše stalo do toga da su jeftini proizvodi lako dostupni, a manje do specifičnih značajki proizvoda. Uspjeh Henryja Forda s revolucionarnim modelom izgrađenim na liniji za montažu klasični je primjer djelotvornog koncepta proizvodnje. Danas je ovaj pristup još uvijek uspješan u zemljama u razvoju koje traže gospodarske dobitke u proizvodnom sektoru.

Vrste marketinga:

### 1. Strategija prodora na tržište

Kada se tvrtka usredotoči na prodaju svojih trenutnih proizvoda postojećim kupcima, ona slijedi strategiju prodora na tržište. Marketinške aktivnosti koje će prevladavati u ovoj vrsti marketinškog plana su one koje ističu povećanje lojalnosti postojećih kupaca, tako da nisu osjetljivi na gubitak konkurenata, privlačenje kupaca konkurenata, povećanje učestalosti korištenja proizvoda i pretvaranje korisnika koji ne koriste proizvod. Povećanje svijesti marketinškim komunikacijama i povećanje dostupnosti proširenom distribucijom uobičajene su marketinške aktivnosti u ovoj vrsti plana. Utvrđivanje novih prilika i novih namjena proizvoda može povećati učestalost korištenja ili pretvoriti trenutne korisnike koji ne koriste u korisnike koji koriste. Na primjer, reklamna kampanja za sok od naranče koja ima slogan "Nije više samo za doručak" nastojala je proširiti upotrebu. Promocije cijena mogu se koristiti za poticanje kupaca konkurenata da isprobaju proizvod tvrtke ako postoji razlog za vjerovanje da će takvo ispitivanje rezultirati ponovljenim kupnjama. Programi lojalnosti mogu biti vrlo učinkoviti u zadržavanju postojećih kupaca. Ova strategija smanjuje rizik oslanjanjem na ono što tvrtka već dobro zna - svoje postojeće proizvode i postojeće kupce. To je također strategija u kojoj bi se ulaganja u marketing trebala brže vratiti jer se tvrtka temelji na postojećim temeljima odnosa s kupcima i znanja o proizvodu.

### 2. Strategija razvoja tržišta

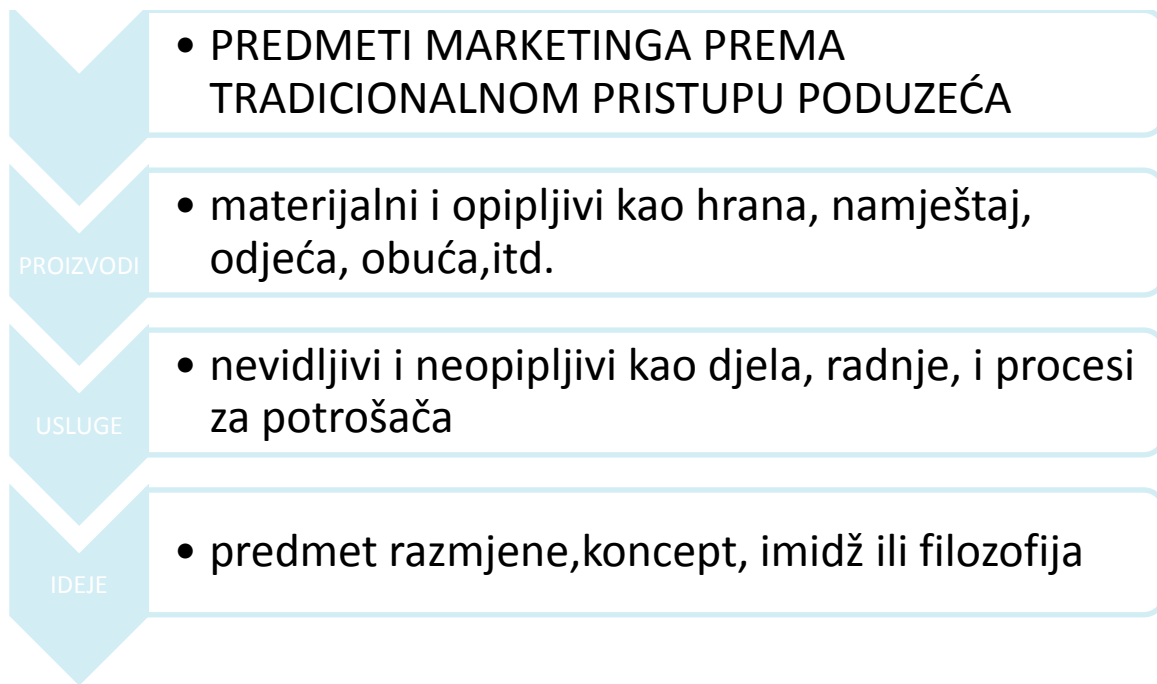
Napori za širenjem prodaje prodajom trenutnih proizvoda na novim tržištima nazivaju se strategijom razvoja tržišta. Takvi napori mogu uključivati ulazak na nova zemljopisna tržišta, poput međunarodnih. Stvaranje svijesti o proizvodu i razvoj distribucijskih kanala ključne su marketinške aktivnosti. Možda će biti potrebne neke preinake proizvoda kako bi bolje odgovarale potrebama lokalnog tržišta. Na primjer, kako su se restorani brze hrane preselili na međunarodna tržišta, često su mijenjali jelovnike kako bi bolje odgovarali prehrambenim preferencijama kupaca na lokalnim tržištima. Širenje na novo tržište s postojećim proizvodom nosi određeni rizik jer novo tržište nije dobro poznato poduzeću, a poduzeće i njegovi proizvodi nisu dobro poznati na tržištu. Povrat od marketinških ulaganja u takvu strategiju vjerojatno će biti duži nego za strategiju prodora na tržište zbog vremena potrebnog za izgradnju svijesti, distribucije i ispitivanja proizvoda.

### 3. Strategija razvoja proizvoda

Stvaranje novih proizvoda za prodaju postojećim kupcima, strategija razvoja proizvoda, uobičajena je marketinška strategija među tvrtkama koje mogu iskoristiti svoje odnose s postojećim kupcima. Na primjer, American Express uspio je iskoristiti svoje odnose s klijentima kreditnih kartica kako bi prodavao i usluge povezane s putovanjima. Slično tome, tvrtke s kabelskom televizijom proširile su svoju ponudu na internetske i telefonske usluge. Istraživačke i razvojne aktivnosti igraju dominantnu ulogu u ovoj strategiji. Vrijeme potrebno za razvoj i testiranje novih proizvoda može biti dugo, ali nakon što se proizvod razvije, stvaranje svijesti, interesa i dostupnosti trebalo bi biti relativno brzo jer tvrtka već ima odnos s kupcima. Strategija razvoja proizvoda također je rizičnija od strategije prodora na tržište, jer nužni proizvod možda neće biti moguće razviti, barem po cijeni prihvatljivoj kupcima ili ako razvijeni proizvod ne odgovara potrebama kupaca.

### 4. Strategija diverzifikacije

Strategija diverzifikacije uključuje iznošenje novih proizvoda na nova tržišta. Ovo je doista stvaranje potpuno novog posla. Ovo je najrizičnija strategija, a strategija će vjerojatno trebati najviše strpljenja u čekanju povrata ulaganja.



### Shema 3. Predmeti marketinga prema tradicionalnom pristupu poduzeća

Izvor: izradila autorica prema izvoru

<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A126/datastream/PDF/view> (20.9.2020)

Mikro i makro u osnovi se odnose na ekonomsko okruženje u kojem tvrtke obavljaju svoje marketinške aktivnosti. Općenito, marketing je presudna komponenta svakog poslovanja jer učinkovite marketinške kampanje dovode do veće svijesti o marki i proizvodu na ciljnom tržištu. Uz to, učinkovite marketinške kampanje igraju važnu ulogu u poticanju ciljnog tržišta da donese odluku, poput kupnje proizvoda ili usluge.

Tehnike mikro i makro marketinga važne su tehnike koje poduzeće ili industrija koristi za određivanje zahtjeva pojedinaca i generiranje ideja, proizvoda i usluga koje mogu ispuniti te zahtjeve. Postoje široke razlike između mikro i makro marketinga. Međutim, obje metode važne su za formuliranje uspješne marketinške strategije.

#### **Mikro marketing**

Mikro marketing je strategija kojom se ciljaju male skupine pojedinaca koji imaju određene potrebe za proizvodima na tržištu. Reklamne kampanje koje su dio strategije mikro marketinga usmjerene su na izuzetno specifičnu skupinu kupaca. Odgovornost poduzeća

trebala bi biti prepoznavanje jedinstvenih značajki koje definiraju ciljnu skupinu. Nakon toga, svoju marketinšku kampanju trebao bi prilagoditi ovoj unaprijed definiranoj skupini kupaca.

U mikro marketingu fokus je na aktivnostima koje provode pojedine tvrtke, tj. identificiranju zahtjeva potrošača i pružanju njihovih proizvoda tim potrošačima kako bi se ispunili njihovi zahtjevi. Mikro marketing se u velikoj mjeri koncentrira na provođenje istraživanja radi razumijevanja temeljnih potreba kupaca. Te se potrebe mogu ispuniti uzimajući u obzir četiri Ps - proizvod, cijena, mjesto i promocija.

Područje mikro marketinga pretrpjelo je strašan rast da bi se pretvorilo u robusan alat koji mogu koristiti tvrtke različitih veličina za privlačenje kupaca prema svojim proizvodima. Krajnji cilj ovih poduzeća je pretvoriti te kupce u vjerne i stalne kupce.

## **Makro marketing**

Makro marketinška strategija je ona koja marketinški proces promatra u cjelini. Relevantna je za sve aspekte poslovanja, uključujući vezu između proizvodnog procesa i kupca, kao i globalno ponašanje pri kupnji. Opseg makro marketinga uvijek je širok, tj. koncentrira se na one aspekte koji se protežu mnogo dalje od opsega mikro marketinga. Makro marketinška strategija bavi se problemima koji su središnji za tržište i društvo. Trgovci ga općenito smatraju metodom kojom mogu procijeniti mogućnosti i ograničenja marketinga.

Funkcije makro marketinga u osnovi uključuju osam aktivnosti - kupnju, prodaju, skladištenje, transport, financiranje, standardizaciju i rangiranje, preuzimanje rizika i dijeljenje tržišnih informacija. Te se aktivnosti provode radi nuđenja dobara i usluga koje društvo zahtijeva.

## **Razlike između mikro marketinga i makro marketinga**

### **1. Značenje**

Micro se odnosi na sve što je maloga opsega, dok se makro odnosi na velike razmjere. Stoga je mikro marketing usredotočen na pojedinačne korake koji su dio cjelokupnog procesa, dok makro marketing taj isti postupak razmatra na holistički način.

## 2. Opseg

Mikro marketing je povezan sa bilo čime, u rasponu od određenog proizvodnog procesa do cjelokupnog poslovanja organizacije. S druge strane, makro marketing je povezan s načinom na koji je proizvodni proces povezan s potrošačem i s ponašanjem kupnje na globalnoj razini.

## 3. Zabrinutost

Mikro marketing se bavi pojedinačnim ponašanjem potrošača, tehnikama i odlukama o cijenama, kanalima distribucije, načinom na koji tvrtke donose odluke u vezi s proizvodima koje kreiraju i plasiraju na tržište, odlukama vezanim uz pakiranje i promociju te na kraju, upravljanjem imidžom marke. Makro marketing, za razliku od toga, bavi se zakonima koji reguliraju marketinške aktivnosti, društvenu odgovornost, strategije oglašavanja koje su društveno prihvatljive, učinkovitost marketinških mehanizama i obrasce ponašanja potrošača u cjelini.

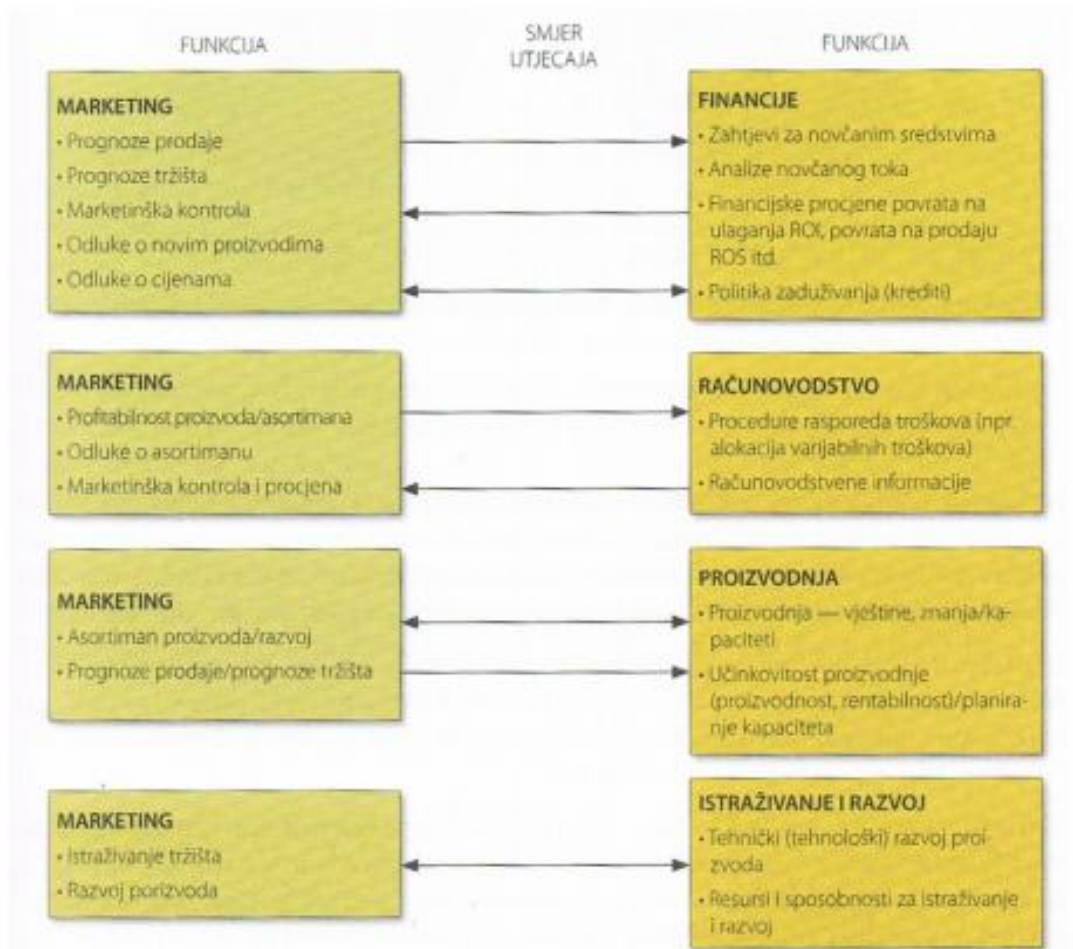
## 4. Cilj nabave

U mikro marketingu cilj nabave je pojedinac, s naglaskom na identificiranje želja i zahtjeva pojedinaca. Cilj kupovine makro marketinga je najviša moguća baza kupaca. Zabrinut je za identificiranje segmenata društva koji čine ciljanu publiku njegovog proizvoda i kako se taj proizvod nudi tom ciljanom tržištu.

## 5. Odnosi i mreže

Cilj mikro marketinga je razviti trajne i čvrste odnose s potrošačima. Ovim se postupkom želi generirati ponovljena prodaja stvaranjem lojalnosti marki na individualnoj razini. S druge strane, cilj makro marketinga je osigurati najučinkovitiju upotrebu resursa na razini zajednice. Strategija makro marketinga nije koncentrirana na stvaranje individualizirane mreže; već ima za cilj razviti mrežu zajednica. To omogućuje brendu da se koncentrira na prodaju i distribuciju proizvoda velikom broju ljudi, bez fokusiranja na razvijanje dugoročnih odnosa.





**Shema 4. Odnos marketinga prema ostalim funkcijama u poduzeću**

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., et. al.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007. (10.09.2019.)

Nakon istraživanja marketinga što proizvoditi za i koje tržište, imajući na umu konkurenciju i definiranje marketinške strategije, valja sastaviti marketing plan. Plan marketinga se izrađuje kako bi dao odgovore na sljedeća pitanja:

- Tko je vaš idealni kupac?

Ovo vam pitanje pomaže da se usredotočite na svoje slatko mjesto. Idealno može značiti mnogo stvari - kome možete pružiti najveću vrijednost, s kim uživate raditi, kome je potrebno najviše što radite. Razmislite kako biste mogli doći do njih i pozvati ih. Upotrijebite dosadašnje najuspješnije račune kako biste razmišljali o tome što ih čini idealnima za vas.

- Koji glavni problem rješavate za idealne kupce?

Razmislite koji je glavni problem vaših kupaca. Ovo vam pitanje omogućuje otkrivanje stvarne vrijednosti za vas, vaše usluge / proizvode i vašu tvrtku.

- Tko su vaši primarni konkurenti?

Ako idete u rat, morate znati svog neprijatelja. Pametni trgovci koriste neki oblik konkurentnog istraživanja u pokušaju da bolje razumiju s kojim se proizvodima i uslugama, modelima određivanja cijena i vrijednosnim prijedlozima suočavaju.

- Koja je vaša primarna konkurentna prednost?

Kako biti bolji od konkurencije - bolji proizvod, bolja usluga, bolje značajke i bolja cijena su bezvrijedni. Fokusiranje na izgradnju boljeg procesa ili boljih odnosa najsigurniji je i možda najjednostavniji način stvaranja istinske konkurentne prednosti do koje bi netko mogao brinuti.

- Koja je vaša ponuda kupcima koji prvi puta dolaze?

Današnji pomak u kupnji sada zahtijeva vrlo opipljiv način na koji potencijalni klijenti mogu doživjeti vašu ponudu. Kupci žele razumijevanje onoga što potencijalno kupuju i žele to odmah - u osnovi kupac želi priliku da uslugu / proizvod vidi i iskusi na djelu vrlo rano. Odgovor nudi potencijalnim klijentima način za uzorkovanje vaše stručnosti, proizvoda ili usluge. To može biti u obliku besplatnih konzultacija, garancija povrata novca, demonstracija, seminara, dokaza o konceptu, revizija, tragova, procjena itd.

- Koji je vaš maksimalni trošak za stjecanje novog kupca?

Trošak stjecanja novog kupca jedna od onih točaka podataka koju je presudno razumjeti u bilo kojem poslu. Nakon što shvatite životnu vrijednost kupca, možete odrediti koliko ste spremni platiti u troškovima stjecanja novih kupaca. Primjerice, ako je životna vrijednost vašeg prosječnog kupca 1000 USD, sve što potrošite pod tim u troškovima stjecanja novih kupaca bit će dobit - ili granična neto vrijednost vašeg prosječnog kupca.

- Koliko novih kupaca možete riješiti mjesečno?

Korisničko iskustvo danas je sve. Morate biti sigurni da je vaša organizacija opremljena za obradu dolaznih zahtjeva i ukrcavanje novih klijenata. Uništite ovo u svijetu usmjerenom prema društvenim mrežama i osuđeni ste na propast.

- Kako osiguravate brzo praćenje upita o prodaji?

Nedostatak procesnog pristupa prodaji najveća je slabost većine malih poduzeća. Instaliranje prodajnog postupka, kojim upravljaju svi uključeni u prodaju u organizaciji, najbrži je način za poboljšanje ukupnih rezultata.

- Kako mjerite marketinška ulaganja?

Izvanredni savjetnik za upravljanje Peter Drucker slavno je rekao: "Što se mjeri, tim se i upravlja." Sada, iako se pojmovi poput mjerenja i upravljanja mogu činiti velikim žargonom tvrtke, činjenica je da ne možete uspješno razvijati posao ako ne pratite što funkcionira, a što ne.

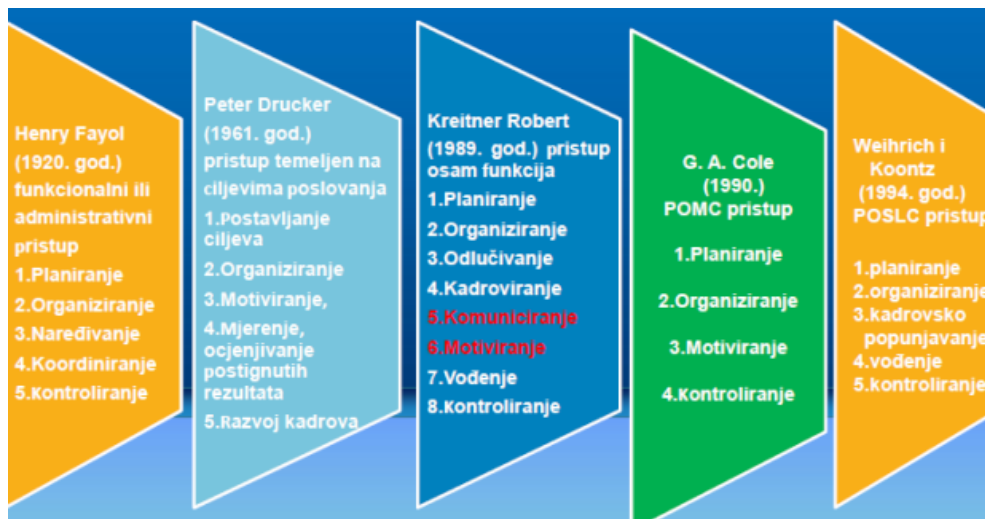
## **4. MENADŽMENT I MARKETING U LUKAMA OTVORENIM ZA JAVNI PROMET**

### **4.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Mnogobrojni autori, utemeljitelji i teoretičari imaju različita poimanja o menadžmentu i o njegovim funkcijama, no u modernoj teoriji menadžmenta postoji 5 glavnih funkcija, a to su:

1. planiranje
2. organiziranje
3. kadrovanje
4. vođenje
5. kontrola

Na slici 4 su prikazane funkcije menadžmenta po raznim autorima.



**Slika 10. Funkcije menadžmenta**

**Izvor:** Legčević, J.,: Menadžment, <https://www.pravos.unios.hr> › download › predavanje-1-uvodno-26032014 (12.9.2020.)

#### 4.1.1. Planiranje

Planiranje je postupak improvizacije marketinškog plana koji uključuje sveukupne marketinške ciljeve te osmišljavanje strategija i programa djelovanja za postizanje tih ciljeva. Marketinško planiranje uključuje postavljanje ciljeva i dodjeljivanje tih ciljeva osobama odgovornim za njihovo postizanje. Također uključuje pažljivo ispitivanje svih strateških pitanja, uključujući poslovno okruženje, samo tržište, izjavu korporacijske misije, konkurente i organizacijske sposobnosti. Tvrtke mogu usvojiti marketinški plan koji odgovara situaciji i njihovim zahtjevima. Proces marketinškog planiranja uključuje i razvoj ciljeva i načina kako ih postići.

Suština planiranja odnosi se na biranje drugačijih pravaca djelovanja te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje.

Izjava o misiji je na neki način izjava o viziji orijentirana na akciju koja izriče svrhu koju organizacija služi svojoj publici. Često uključuje opći opis organizacije, njezinu funkciju i ciljeve.

Kako tvrtka raste, njezini ciljevi i ciljevi mogu se postizati, a zauzvrat će se mijenjati. Stoga bi se izjave o misiji i viziji trebale revidirati prema potrebi kako bi odražavale novu kulturu poslovanja kako su ispunjeni prethodni ciljevi.

Izjava o viziji opisuje gdje tvrtka teži biti nakon postizanja svoje misije. Ova izjava otkriva "gdje" je posao.

Izjave o misiji i viziji često se kombiniraju u jednu sveobuhvatnu "izjavu o misiji" kako bi se definirao razlog postojanja organizacije i njezini izgledi za unutarnju i vanjsku publiku - poput zaposlenika, partnera, članova odbora, potrošača i dioničara.

Na shemi 3 su prikazane razine planiranja po hijerarhiji.



### **Shema 5. Razine planiranja po hijerarhiji razini menadžmenta**

Izvor: izradila autorica

Dobar marketinški plan ovisi o dubinskom razumijevanju i znanju kupaca. Međutim, nije moguće znati sve o kupcu, a pretpostavlja se mnogo različitih stvari o kupcu. Primjer: Pretpostavke tko bi mogli biti ciljani kupci. Nakon utvrđivanja mogućnosti i izazova, sljedeći je korak razvijanje marketinških ciljeva koji označavaju krajnje stanje koje treba postići.

Marketinške strategije formiraju se radi postizanja marketinških ciljeva. Oni se formiraju kako bi odredili kako postići te ciljne točke. Marketing menadžeri moraju predvidjeti očekivane rezultate, projicirati buduće brojeve, značajke i trendove na ciljnom tržištu.

Bez odgovarajuće prognoze, marketinški plan mogao bi imati nepraktične ciljeve ili ne ispuniti ono što se obećava. Izrađuje se zamjenski ili zamjenski marketinški plan koji se sprema za izvršenje na mjestu primarnog marketinškog plana ako se odustane od cijelog ili dijela primarnog marketinškog plana.

Marketinški proračun je postupak dokumentiranja željenih troškova predloženog marketinškog plana. Jedna od uobičajenih metoda je raspodjela marketinškog proračuna ovisno o postotku prihoda. Ostale metode su usporedna metoda, sve što si možete priuštiti i metoda zadataka. U ovoj fazi marketinški tim spreman je provesti svoje planove u djelo. To može uključivati trošenje novca na oglašavanje, lansiranje novih proizvoda, interakciju s potencijalnim novim kupcima, otvaranje novih prodajnih mjesta itd.

Postupak marketinškog planiranja mora se redovito provjeravati i ažurirati.

Etape u planiranju:

1. Postavljanje marketinških ciljeva,
2. Provedba marketinške revizije,
3. Istraživanje tržišta,
4. Analiza istraživanja,
5. Identifikacija ciljane publike,
6. Određivanje proračuna,
7. Razvijanje marketinške strategije,
8. Razvijanje rasporeda provedbe,
9. Postupak ocjenjivanja

#### **4.1.2. Organiziranje**

Organiziranje je funkcija upravljanja koja slijedi planiranje. To je funkcija u kojoj se odvija sinkronizacija i kombinacija ljudskih, fizičkih i financijskih resursa. Sva su tri resursa važna za postizanje rezultata. Stoga organizacijska funkcija pomaže u postizanju rezultata koji su

zapravo važni za funkcioniranje koncerna. Prema Chesteru Barnardu, „Organiziranje je funkcija pomoću koje je koncern u stanju definirati položaje uloga, povezane poslove i koordinaciju između vlasti i odgovornosti. Stoga se menadžer uvijek mora organizirati kako bi postigao rezultate.

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Stoga se organiziranjem za svaku osobu utvrđuje opis posla, stupanj odgovornosti te način povezivanja s drugim ljudima, grupama te organizacijskim jedinicama.<sup>8</sup>

Menadžer obavlja organizacijsku funkciju uz pomoć sljedećih koraka:

1. Identifikacija djelatnosti - Prvo treba identificirati sve aktivnosti koje se moraju obavljati u koncernu. Na primjer, priprema računa, prodaja, vođenje evidencija, kontrola kvalitete, kontrola zaliha itd. Sve ove aktivnosti moraju se grupirati i razvrstati u jedinice.
2. Organiziranje aktivnosti po odjelima - U ovom koraku upravitelj pokušava kombinirati i grupirati slične i srodne aktivnosti u jedinice ili odjele. Ova organizacija podjele cijele brige na neovisne jedinice i odjele naziva se odjeljenje.
3. Klasifikacija ovlasti - Jednom kad su odjeli uspostavljeni, upravitelj voli klasificirati ovlasti i njihov opseg prema rukovoditeljima. Ova aktivnost davanja čina na rukovodećim položajima naziva se hijerarhija. Najviša uprava u formuliranju je politika, srednja uprava je nadzor odjela, dok je niža razina nadzor nad poslovođama. Razjašnjenje nadležnih tijela pomaže u postizanju učinkovitosti u upravljanju koncernom. To pomaže u postizanju učinkovitosti u vođenju koncerna. To pomaže u izbjegavanju rasipanja vremena, novca, truda, u izbjegavanju dupliciranja ili preklapanja napora, a sve ovo pomaže u postizanju glatkoće u radu koncerna.
4. Koordinacija između vlasti i odgovornosti - Odnosi se uspostavljaju među različitim skupinama kako bi se omogućila nesmetana interakcija prema postizanju organizacijskog cilja. Svaka je osoba upoznata sa svojim autoritetom i zna od koga mora primiti naredbe i kome odgovara i kome mora podnositi izvještaje. Izvučena je jasna organizacijska struktura i svi su zaposlenici upoznati s njom.

Glavna svha organizacije je uspostaviti odgovarajući oblik tj. strukturu koja će osigurati ispunjenje ciljeva poduzeća, visoku učinkovitost i produktivnost uz što niže troškove. To se

---

<sup>8</sup> Rupčić N., Suvremeni menadžment, Rijeka, 2018.

postiže kroz raspodjelu poslova tj. zadataka i usklađenu koordinaciju što nije nimalo jednostavan zadatak, stoga organizacija teži stalnom unapređivanju i potrebi za prilagođavanjem. Poduzeće funkcionira kroz formalnu (profesionalan i striktan način funkcioniranja organizacije u poduzeću što se može prenijeti i na ljudski faktor) i neformalnu organizaciju (ljudski odnosi van organizacije koji su nastali prirodno radi potrebe za povezivanjem i zabavom). Općenito, shema organizacijske strukture prikazuje sljedeće elemente:

- organizacijske jedinice i njihovu povezanost,
- razine menadžmenta i njihovu odgovornost,
- podjelu rada, odnosno radna mjesta i njihove nazive,
- povezanost organizacijskih jedinica, menadžerskih razina i radnih mjesta, odnosno nadzorno-komunikacijski sustav.<sup>9</sup>

#### **4.1.3. Kadrovanje**

Kadrovanje je postupak zapošljavanja podobnih kandidata u organizaciji ili tvrtki na određena radna mjesta. U menadžmentu značenje kadrovanja predstavlja operaciju zapošljavanja zaposlenika s procjenom njihovih vještina, znanja, a zatim im u skladu s tim nudi određene uloge na poslu. Tri su primarna cilja kadrovanja:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.<sup>10</sup>

#### **Važnost kadrovanja**

- Učinkovita izvedba ostalih funkcija

Za učinkovito obavljanje funkcija upravljanja osoblje je ključno. Budući da, ako organizacija nema kompetentno osoblje, tada ne može pravilno obavljati funkcije upravljanja poput planiranja, organiziranja i kontrole.

---

<sup>9</sup> Rupčić N., *Suvremeni menadžment*, Rijeka, 2018.

<sup>10</sup> Buble M., *Osnove menadžmenta*, Zagreb, 2006.



- Učinkovito korištenje tehnologije i drugih resursa

Kakva je povezanost osoblja i tehnologije? Pa, ljudski je faktor važan za učinkovito korištenje najnovije tehnologije, kapitala, materijala itd. Uprava može osigurati prave vrste osoblja obavljajući kadrovsku funkciju.

- Optimalno iskorištavanje ljudskih resursa

Prosječna plaća u velikim tvrtkama prilično je visoka. Također, ogroman iznos troši se na zapošljavanje, odabir, obuku i razvoj zaposlenika. Da bi se dobio optimalan učinak, kadrovsku funkciju treba obavljati na učinkovit način.

- Razvoj ljudskog kapitala

Druga funkcija kadrovskog osoblja bavi se potrebama za ljudskim kapitalom. Budući da je uprava dužna unaprijed odrediti potrebe za radnom snagom. Stoga također mora osposobiti i razviti postojeće osoblje za napredovanje u karijeri. To će u budućnosti ispunjavati zahtjeve tvrtke.

- Motivacija ljudskih potencijala

U organizaciji na ponašanje pojedinaca utječu različiti čimbenici koji su uključeni kao što su razina obrazovanja, potrebe, socio-kulturni čimbenici itd. Stoga su ljudski aspekti organizacije postali vrlo važni i tako da radnici mogu biti motivirani financijskim i nefinancijskim poticajima kako bi pravilno izvršavali svoje funkcije u postizanju ciljeva.

- Izgradnja višeg morala

Treba stvoriti pravu vrstu okruženja kako bi radnici pridonijeli postizanju organizacijskih ciljeva. Stoga, učinkovitim i djelotvornim obavljanjem funkcije osoblja, uprava je u stanju opisati značaj i važnost koju pridaje osoblju koje radi u poduzeću.

## **Karakteristike kadrovanja**

### 1. Usredotočeni na ljude

Osoblje se može promatrati kao funkcija usmjerena na ljude i stoga je relevantno za sve vrste organizacija. Radi se o kategorijama osoblja od vrha do dna organizacije:

- Radnici s plavim ovratnicima (tj. oni koji rade na strojevima i koji su angažirani na utovaru, istovaru itd.) i radnici s bijelim ovratnicima (tj. službenici u službama);
- Menadžersko i ne-menadžersko osoblje;
- Profesionalci (npr. - ovlaštene računovođe, tajnik tvrtke).

### 2. Odgovornost menadžera

Kadrovanje je osnovna funkcija upravljanja koja uključuje kontinuirano angažiranje rukovoditelja u obavljanju kadrovske funkcije. Oni su aktivno povezani s zapošljavanjem, odabirom, obukom i ocjenjivanjem njegovih podređenih. Stoga aktivnosti izvršavaju izvršni direktor, rukovoditelji odjela i predradnici u odnosu na svoje podređene.

### 3. Ljudske vještine

Funkcija osoblja uglavnom se bavi različitim vrstama obuke i razvoja ljudskih resursa, pa bi rukovoditelji trebali koristiti vještinu odnosa s ljudima u pružanju smjernica i obuke podređenima. Ako se osoblje obavlja pravilno, tada će ljudski odnosi u organizaciji biti srdačni i uzajamno obavljati organizirano i isplanirano.

### 4. Kontinuirana funkcija

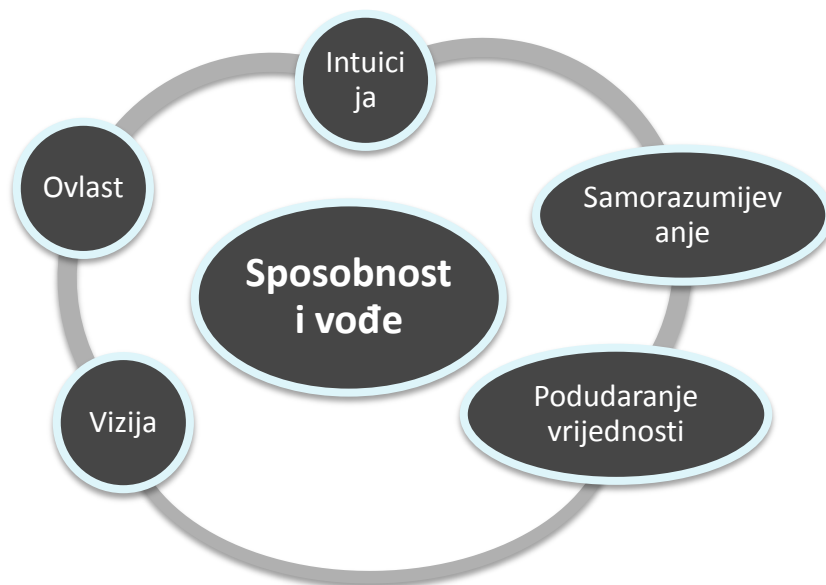
Kadrovska funkcija treba obavljati kontinuirano, što je jednako važno za novu i dobro uspostavljenu organizaciju. Budući da u novoosnovanoj tvrtci mora postojati zapošljavanje, odabir i obuka osoblja. Dok to uspoređujemo, organizacija koja je već aktivna organizacija, tada je na tom mjestu svaki rukovoditelj angažiran u raznim kadrovskim aktivnostima.

Stoga je odgovoran za upravljanje svim radnicima kako bi se obavio posao za postizanje općih ciljeva organizacije.

#### 4.1.4. Vođenje

Funkcija usmjeravanja i upravljanja odnosi se na postupak podučavanja, usmjeravanja, savjetovanja, motiviranja i vođenja ljudi u organizaciji da postignu svoje ciljeve. To je jedna od ključnih upravljačkih funkcija koju obavlja svaki menadžer. Vođenje uključuje društvene i neformalne izvore utjecaja. Ako su menadžeri učinkoviti vođe, njihovi će podređeni biti oduševljeni ulaganjem napora u postizanje organizacijskih ciljeva. Znanosti o ponašanju dale su mnogo doprinosa razumijevanju ove funkcije upravljanja. Istraživanje osobnosti i proučavanje stavova na poslu pružaju važne informacije o tome kako menadžeri mogu najučinkovitije voditi podređene. Da bi menadžeri postali učinkoviti u vođenju, prvo moraju razumjeti osobnosti, vrijednosti, stavove i osjećaje svojih podređenih.

Studije motivacije i teorije motivacije pružaju važne informacije o načinima na koje se radnici mogu energizirati za ulaganje u produktivne napore. Studije komunikacije daju smjer kako menadžeri mogu učinkovito i uvjerljivo komunicirati. Studije vođenja i stila rukovođenja pružaju informacije u vezi s pitanjima, poput: "Što menadžera čini dobrim vođom?" i "U kojim su situacijama pojedini stilovi vodstva najprikladniji i najučinkovitiji?"



Shema 6. Sposobnosti vođe

Izvor: izradila autorica prema Hellreigelu i Slocumu

#### **4.1.5. Kontroliranje**

Kontroliranje se može definirati kao proces nadzora rada i poslovanja te uspoređivanje rezultata s ciljnim veličinama u svrhu dizajniranja korektivnih rješenja. Korektivna rješenja se mogu poduzimati u svim funkcijama menadžmenta.<sup>11</sup>

#### **Značajke kontrolinga**

Učinkovit sustav upravljanja ima sljedeće značajke:

- Pomaže u postizanju organizacijskih ciljeva
- Omogućuje optimalno korištenje resursa
- Ocjenjuje točnost standarda
- Također postavlja disciplinu i red
- Motivira zaposlenike i jača njihov moral
- Osigurava buduće planiranje revidiranjem standarda
- Poboljšava sveukupne performanse organizacije
- Također smanjuje pogreške

Kontrola i planiranje međusobno su povezani, te za upravljanje daju važan doprinos sljedećem ciklusu planiranja. Kontrola je funkcija okrenuta unatrag koja vraća ciklus upravljanja u funkciju planiranja. Planiranje je napredan proces jer se bavi predviđanjima o budućim uvjetima.

#### **Proces kontrole**

- Uspostava standarda: To znači postavljanje cilja koji treba postići da bi se na kraju postigli organizacijski ciljevi. Standardi ukazuju na kriterije izvedbe.
- Standardi kontrole kategorizirani su kao kvantitativni i kvalitativni standardi. Kvantitativni standardi izraženi su u novcu. Kvalitativni standardi, s druge strane, uključuju nematerijalne predmete.
- Mjerenje stvarnih rezultata: Stvarni učinak zaposlenika mjeri se prema cilju. S porastom razine upravljanja, mjerenje učinka postaje teško.
- Usporedba stvarnih performansi sa standardom: Time se uspoređuje stupanj razlike između stvarnih performansi i standarda.

---

<sup>11</sup> Rupčić N., Suvremeni menadžment, Rijeka, 2018.

Poduzimanje korektivnih radnji: Pokreće ga upravitelj koji ispravlja sve nedostatke u stvarnom učinku. Proces kontrolinga tako regulira aktivnosti u tvrtci tako da stvarna izvedba odgovara standardnom planu. Učinkovit sustav kontrole omogućuje menadžerima da izbjegnu okolnosti koje uzrokuju gubitak tvrtke.

## **Vrste kontrole**

Postoje tri vrste kontrole:

1. Kontrola povratnih informacija: Ovaj postupak uključuje prikupljanje podataka o gotovom zadatku, procjenu tih informacija i improvizaciju iste vrste zadataka u budućnosti.
2. Istodobna kontrola: Također se naziva kontrola u stvarnom vremenu. Provjerava bilo koji problem i ispituje ga kako bi poduzeo mjere prije nego što nastane bilo kakav gubitak. Primjer: kontrolna karta.
3. Prediktivna / povratna kontrola: Ova vrsta kontrole pomaže predvidjeti problem prije pojave. Stoga se može poduzeti radnja prije nego što se pojavi takva okolnost.

U neprekidnom i složenom okruženju kontrola čini sastavni dio organizacije.

## **Prednosti kontrolinga**

- Štedi vrijeme i energiju
- Omogućuje menadžerima da se koncentriraju na važne zadatke. To omogućuje bolje korištenje menadžerskih resursa.
- Pomaže u pravodobnim korektivnim radnjama koje treba poduzeti upravitelj.
- Menadžeri mogu delegirati zadatke kako bi podređeni rutinski obavljali zadatke.
- Suprotno tome, kontrola pati zbog ograničenja da organizacija nema kontrolu nad vanjskim čimbenicima. Može se ispostaviti da je to skupa stvar, posebno za male tvrtke.

## **5. IMPLEMENTACIJA MARKETINGA U LUKAMA OTVORENIM ZA JAVNI PROMET**

Morske luke danas djeluju na visoko konkurentnom tržištu. Vrijeme monopola je prošlo jer je zaleđe dostupno konkurentima. Razlikovanje je potrebno za stjecanje konkurentnosti i komuniciranje marketinške strategije su izuzetno važni. Izbor marketinške strategije je presudan. Može poboljšati financijske rezultate ili pogoršati ih. Također može privući i zadovoljiti kupce ili može imati negativan učinak. Kad je strategija odabrana, mora se neprestano prilagođavati kako bi se odgovorilo na promjenjive potrebe tržišta. Čudno je da se marketinške strategije za luke ne istražuju u velikoj mjeri. Cahoon (2007) i Pantouvakis (2010) istraživali su temu, ali većina akademika napustila je istraživanje sama.

### **5.1. RAZVOJ LUKA KAO USLUŽNE DJELATNOSTI**

Luke su se tijekom godina razvijale i mijenjale u organizacijskom smislu, ali su ostale područje u kojem se vrši prijenos tereta između brodova i kopna.<sup>12</sup> Konkretno, luke su vrata međunarodne trgovine, gdje lučko područje može biti shvaćeno kao sučelje između mora i kopna. Luka se tako može definirati kao čvor koji povezuje vodeni i kopneni transport. Povijesna funkcija luke bila je isključivo ograničena na prirodno područje za pretovar iz vrsta prijevoza u kojima prevladava monopolska vlast. Danas su luke uključene u međulučku konkurenciju i funkciju luke sada obuhvaćaju čimbenici uključujući upravljanje i koordinaciju materijala i informacija. Luke su podložne promjenama u tržišnom okruženju i relevantnim radnjama koje uključuju ali nisu ograničene na: vladu, brodare, prijevoznike i treće strane logistike. Luke su tradicionalno izolirane od konkurentskih snaga i uživaju monopolsku vlast. Postojanje trgovinskih zapreka i nedostatak odgovarajućeg kopnenog prijevoza i infrastruktura, omogućila je lukama da opslužuju vlastito zarobljeno zaleđe. Povećana globalizacija i ekonomska integracija područja dovela je do standardizacija tereta smanjujući prepreke prijevozu između zemalja do zanemarive razine. Standardizacija kontejnerskog tereta znatno je smanjila troškove te su načini kopnenog prijevoza sada postali jednoliki. Kontejneri su postali 'slobodni' i nisu vezani za određene luke, što rezultira time da trgovci

---

<sup>12</sup> Branch, A. E., Elements of Port Operation and Management. Chapman & Hall, New York, 1986.

imaju veću kontrolu i izbor za odgovarajuće luke. Ovaj razvoj događaja prestao je zauzimati luke i one su se sada proširile preko nacionalnih granica. To je smanjilo monopolsku moć luka i dovelo do razvoja luka sada natječući se za trgovinu. Luke su prisiljene razlikovati se i natjecati se po čimbenicima, potičući međulučko natjecanje. Da bi se razlikovali i natjecali, mora se izgraditi odgovarajuća marketinška strategija. Usluge koje luke nude moraju se promovirati u industriji da bi se pridobili kupci. Ne samo da su kupci važni, ali društvo i drugi dioničari također igraju veliku ulogu.

## **5.2.MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA**

Morske se luke mogu definirati kao tvrtke koje se temelje na pružanju usluga. Proizvodi koji se nude u luci su pouzdanost, kvalitetna usluga, visoka frekvencija plovidbe, konkurentne cijene, informacijska tehnologija i profesionalni menadžment.<sup>13</sup> To se razlikuje od opipljivih proizvoda poput onih koje kontejner prevozi. Kupite proizvod i dobit ćete opipljivu posudu. S druge strane, kada kupite proizvod lučke uprave morske luke nećete dobiti opipljiv proizvod, već uslugu korištenja lučkih objekata. To je pak poteškoća za marketing proizvoda. U literaturi se neprestano navode brojne karakteristike usluge; neopipljivost, nerazdvojnost proizvodnje i potrošnje, heterogenost i pokvarljivost. Najočitija je nematerijalnost jer usluge nisu predmeti; ne mogu se nanjušiti ili dotaknuti. Nerazdvojnost proizvodnje i potrošnje prisiljava kupca na prislan kontakt s proizvodnim postupkom jer kupac mora biti prisutan tijekom proizvodnje (na primjer šišanje ili vožnja taksijem).<sup>14</sup> Heterogenost je povezana s velikom varijabilnošću u izvedbi usluga. Kvaliteta varira od proizvođača do proizvođača, i od kupca do kupca i iz dana u dan. Kvarljivost znači da se usluge ne mogu spasiti. Budući da se ne mogu spasiti, tvrtke teško usklađuju ponudu i potražnju.

### **5.2.1. Problem nematerijalnosti**

Najveći problem usluge za marketinšku strategiju je nematerijalnost. U marketingu komunikacijski opipljivi predmeti imati će veći utjecaj od nematerijalnih proizvoda. Ovo se može objasniti idejom da proizvodi koje možete dodirnuti i držati imaju daleko veću vrijednost. Sigurno je da ćete dobiti proizvod onako kako je prikazan. Nadalje, opipljivi

---

<sup>13</sup> Branch, A. E.), *Maritime Economics: Management and Marketing*, 1998., 3rd ed.

<sup>14</sup> Carmen, J. M., *Growth Strategies of Service Firms*. *Strategic Management Journal*, 1980. str. 7 - 22.

proizvodi mogu se lako usporediti i pregledati. Na taj su način opipljivi proizvodi jasni i rizik je minimaliziran. Suprotno tome, nematerijalni proizvodi povećavaju percepciju povećanog rizika.<sup>15</sup> Nesigurnost je veća zbog neopipljivosti i heterogenosti. Usluge ne mogu biti uspoređivane na isti način kao i opipljivi proizvodi jer kvaliteta može stalno varirati. Stoga, moraju se uložiti napori da se nematerijalne usluge i njihova opipljivost smanje kako bi se smanjila ta percepcija i povezanost između povećanog rizika i neizvjesnosti. To se može učiniti marketingom.

### **5.2.2. Marketing morskih luka**

Marketing morske luke možemo podijeliti u tri glavne komponente marketinške komunikacije:

1. Veza sa zajednicom
2. Trgovina i razvoj poslovanja
3. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM)

Da bi se dobio cjelovit pregled triju komponenata dat će se kratki opis. Uloga veze sa zajednicom može se opisati kao marketinški alat za uspostavljanje međusobnog odnosa razumijevanja i suradnja između luke i zajednice u kojoj djeluje što se može postići organiziranjem diskusijskih grupa s različitim dioničarima. Trgovina i razvoj poslovanja podrazumijevaju stvaranje naprednije trgovine i rast posla. Stoga se marketing ovdje koristi za stvaranje više rezultata. Posebne ponude i projekti su od koristi. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) upravlja odnosom između kupca i tvrtke. Sustav identificira potencijalne klijente i prati ih te prati odnos. Cilj je pronaći, privući i pridobiti nove kupce. Gore spomenute komponente marketinga morskih luka bave se upravo tom zajednicom, trgovinom i kupcima. Svi su oni vrlo usredotočeni na jedan dio, a s druge strane djeluju na tržišne luke. S druge strane, tržišne komunikacije imaju širi pogled i zauzimaju kompletno tržište. U nastavku će se ispitati marketinške komunikacije (MC) i vlasti morskih luka. To su poruke u svim vrstama medija koje se šalju na tržište. Te su poruke usredotočene na sam proizvod, a ne na samu tvrtku. Kako bismo MC postavili u okvir, možemo pogledati uobičajeni okvir u

---

<sup>15</sup> Cahoon, S.. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. *Maritime Policy & Management* ,2007.,str. 151 - 168.



marketingu: „the four P“. Sastoji se od mjesta, proizvoda, cijene i promocije. MC se može staviti pod promociju jer 'promovira' proizvod na tržištu. Ovo ima prilično širok fokus na sam marketing. Postoje sve vrste poruka. Ove poruke ćemo još precizirati u kako bismo suzili svoj fokus na temu; strategije marketinške komunikacije za morske luke.

Poruke koje se šalju u marketinškoj komunikaciji imaju različite ciljeve. Prvi cilj je **privlačenje novih kupaca i informiranje trenutnih kupaca**. Na početku se mora pripočeti postojanje morske luke. Dostava mora biti promovirana kao način prijevoza. Nadalje, većina morskih luka specijalizirala se za podizanje svijesti o mogućnostima i prednostima ove diverzifikacije. Morske luke moraju se oglašavati. Tradicionalni oblici oglašavanja su trgovački časopisi, novine i televizijske reklame. Ti se obrasci dostavljaju javnosti. Drugi način oglašavanja je privlačenje (potencijalnih) kupaca na svoj oglas. Vrlo važan medij danas je internet. Web stranica je marketinški alat za informiranje trenutnih i potencijalnih kupaca i zajednicu o uslugama i objektima koje pružaju morske luke. Informacije kao što su brošure, mediji i godišnja izvješća čine web mjesto, mjesto sakupljanja svih vrsta reklama i informacija. Drugi je cilj **informiranje i podsjećanje na lokalnu zajednicu**. Pored privlačenja novog kupca oglašavanjem, također ispunjavaju ulogu pružanja informacija o koristi za lokalnu zajednicu. Alati su studije ekonomskog utjecaja, sponzorstva za projekte u zajednici, dani otvorenih vrata, obilasci luke i lokalni školski projekti. **Razmjena informacija sa sektorom morskih luka i pomorskom industrijom** treći je cilj. Morske luke također povećavaju znanje unutar sektora morskih luka i pomorske industrije. Stoga samim organiziranjem konferencija i sudjelovanjem u odborima, morske luke podižu interes i grade znanje. Posljednji je **cilj izgled i slika morske luke**. Booms i Bitner definirali su to kao okruženje u kojem se usluga okuplja i u kojem prodavatelj i kupac komuniciraju, u kombinaciji s opipljivim proizvodima koji olakšavaju izvedbu ili komunikaciju usluge. Drugim riječima; utjecaj okoline, kupaca i zaposlenika. To je važno jer može pomoći u postizanju ciljeva unutarnje organizacije i vanjskog marketinga. To (de) motivira zaposlenike i može privući nove kupce. Učinak je jači kada se radi s neiskusnim zaposlenicima ili kupcima i kada su informacije oskudne. Osjećaj stvoren od strane servicescapea je projiciran na organizaciju. Postoje tri dimenzije kako zaposlenici i kupci to doživljavaju:

1. Uvjeti okoline
2. Prostorni raspored i funkcionalnost

### 3. Znakovi, simboli i artefakti<sup>16</sup>

Usredotočit ćemo se na posljednju dimenziju; znakove, simbole i artefakte, jer marketing igra glavnu ulogu. Ova je dimenzija važna za stvaranje prvih dojmova i komuniciranje nove usluge i koncepta, premještanje usluge i razlikovanje od konkurenata. Pogotovo aspekt razlikovanja ima visoku vrijednost jer se usluga može segmentirati, pozicionirati i razlikovati tvrtku od konkurenata.

Slika koja je dobivena od morske luke povezana je s uslužnim prostorom. Ovo je kako kupci i dioničari doživljavaju cjelokupnu sliku. Ovdje su percepcije važne. Percepcija je proces postizanja svijesti ili razumijevanja osjetilnih informacija. Tri su percepcije morske luke:

1. usmjerenost na kupca,
2. doprinos zajednici;
3. biti dobro vođena učinkovita organizacija.

Morske luke koje imaju sliku usmjerenu na kupce doživljavane su kao usredotočene na kupca. Tvrtke koje imaju orijentaciju prema kupcu i zadovoljavaju potrebe kupaca. Morske luke orijentirane na zajednicu stvorile su razumijevanje doprinosa morske luke zajednicama, kao glavni pokretač gospodarskih aktivnosti, ali i ekološke odgovornosti. Profesionalna slika dobro vođene efikasne organizacije dolazi iz objekata a morska luka ih ima. Kao što su pilotažne usluge, hitne radnje i zamrzivači. Do sada smo promatrali različite razine u marketingu morskih luka kako bismo dali strukturirani pregled. Bitno je vratiti se na komunikaciju u marketingu te napomenuti kakve to poruke u svim vrstama medija šalju na tržište.

#### **Metodologija**

Provesti istraživanje o značaju i utjecaju luka na organizaciju i vanjski marketing moramo proučavati percepcije. Da bismo izvršili istraživanje percepcije potrebno je pogledati svijest i razumijevanje morske luke jer su to ključni pojmovi u percepciji. Svjesnost će se testirati brojenjam koliko se puta pomorska luka spominje. To daje ideju o utjecaju morske luke u svijetu. Ako se često spominje morska luka, utjecaj je sjajan i kao rezultat toga svijest je velika. Morske luke djeluju na globalnoj razini, a Internet je središnji medij za trgovinu i komunikaciju. Stoga će se Internet koristiti za provođenje procjene utjecaja. Kad netko

---

<sup>16</sup> Bitner, M. J., Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing ,1998., str. 57-71.

oblikuje sliku morske luke, razumijevanje toga igra glavnu ulogu. Morske luke mogu koristiti razne alate za razumijevanje organizacije. Ovi alati će se ispitati za dvije postojeće luke. Luka Amsterdam i luka Rotterdam koristit će se istraživanju. Obje luke nalaze se u Nizozemskoj, udaljene samo 65 kilometara jedna od druge. Nadalje, dijele isto zaleđe. To će omogućiti usporednu studiju i pogled na razlike i učinke na organizaciju i zajednicu. Ukratko, odgovoriti će se na sljedeća pitanja.

- Gdje se i u kojem kontekstu spominje morska luka?
- Kako morska luka komunicira sa zajednicom?
- S kojom vrstom morske luke imamo posla i koji su njihovi učinci i karakteristike?

Analizom rezultata postat će jasno kako slika morske luke može doseći ciljeve unutarnje organizacija i vanjskog marketinga.

Obje luke rade po modelu iznajmljivača. Prema ovom modelu lučka uprava djeluje kao regulatorno tijelo i kao iznajmljivač, dok lučke operacije (posebno rukovanje teretom) provode privatne tvrtke. Glavne razlike mogu se naći u vrsti rukovanja teretom, vezama, turizmu.

Rotterdam rukuje 350 milijuna tona tereta više od Amsterdama. I područje Rotterdama je puno veće. Luka Amsterdam specijalizirana je za pijesak, ugljen i naftne proizvode. Nadalje, to je najveća kakao luka na svijetu. Glavni teret luke Rotterdam je sirova nafta i naftni derivati, a Rotterdam je glavna luka za žito i kontejnere u Europi. Obje se luke mogu smatrati čvorištima za multimodalni prijevoz s vezama sa unutarnjim plovni putem (Rajna), željezničke i cestovne mreže. Amsterdam je usko povezan sa aerodrom Schiphol. Rotterdam nema ograničenja u vremenu ili veličini plovila. Iako ima manju luku s manje rukovanja teretom, Amsterdam prima više brodova namijenjenih za krstarenje od Rotterdama (104 naspram 26). Grad Amsterdam je također daleko više orijentiran na turizam od Rotterdama. Na kraju, izjave o misijama luka imaju neke razlike:

### **Amsterdam:**

'Misija Amsterdamske luke je biti pouzdana luka i upravljati ekonomijom i zapošljavanjem u Amsterdamskim morskim lukama na održiv način.'<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <https://www.portofamsterdam.com/en>

## **Rotterdam:**

'Lučka uprava Rotterdam u partnerstvu razvija vodeću europsku luku u usponu'.<sup>18</sup>

Lučka uprava u potpunosti se zalaže za nastavak razvoja luke i industrijskog kompleksa da bi luka Rotterdam bila najkonkurentnija, najinovativnija i najodrživija na svijetu.

### **5.3.LUKA AMSTERDAM**

Amsterdam – luka usmjerena na zajednicu.

Luka Amsterdam je relativno mala luka s ograničenjima (North Sea Lock). Stoga mora se više usredotočiti na vrstu tereta. Iz tog razloga luka Amsterdam ne mora privlačiti generalni teret toliko, koliko luka ovisna o generalnom teretu. Kao maloj, specijaliziranoj tvrtki može biti teško stvoriti svijest, te razumijevanje zaposlenika iz zajednice. Luka je prilično nevidljiva za grad i osobe koje traže posao. Stoga Amsterdam mora stvoriti tu svijest i razumijevanje. To se može vidjeti u događajima koje luka organizira i misije koju je objavila. Obrazovanje je usmjereno djeci i mladim adolescentima. Na ovaj se način stvara svijest i razumijevanje na osnovi stanovništva. Strategija usmjerena na društvo te se može vidjeti i na utjecaju luke Amsterdam na mrežu. Kao specijalizirana luka ne mora privlačiti opće logističke tvrtke. Samo mali postotak njih radi s ovom lukom. Kao rezultat toga, nema puno tvrtki povezanih s industrijom spomenute luke Amsterdam. Nadalje, kako Amsterdam puno ulaže u zajednicu, mnogo tiskova i blogova spominju luku. Strategija koju slijedi luka Amsterdam može se opisati kao specijalizirana luka koja je usredotočena na društvo i zajednicu.

---

<sup>18</sup> <https://www.portofrotterdam.com/en>



**Slika 11. Luka Amsterdam**

Izvor: <https://container-mag.com/wp-content/uploads/2020/02/maasvlakte-paul-martens.jpg> (11.09.2020.)

#### **5.4.LUKA ROTTERDAM**

Luka Rotterdam može se karakterizirati kao velika općenita višemodalna morska luka. Nema prirodna ograničenja i puno je tvrtki aktivno na tom području. Kao luka generalnog tereta, mora se stvoriti svijest o korištenju brodarstva kao načina prijevoza. To se vidi u postotku web stranica povezanih s industrijom na kojima se spominje Rotterdam. Nadalje, puno blogova i web stranica s vijestima odnosi se na luku. Kao prilično velika luka, zajednica je svjesnija postojanja luke te njenih ekonomskih koristi. Stoga se Rotterdam ne fokusira toliko na društvo. Oni su usredotočeni na dobro vođenu i učinkovitu organizacijsku sliku. Profilirajući se kao profesionalci organizacije, privlače se talentirani i dobro kvalificirani zaposlenici, inovativne i prvorazredne tvrtke. U obrazovnim programima luka Rotterdam također se fokusira na visoko obrazovanje i posao tragača, kako bi privukli talentirane ljude s razvijenim kompetencijama. Izjava o misiji odražava strategiju koju Rotterdam lijepo slijedi.



### **Slika 12. Luka Rotterdam**

Izvor: <https://safety4sea.com/wp-content/uploads/2018/02/amsterdam-port-e1518779876105.jpg> (12.9.2020.)

Luke i njihov imidž uvelike ovise o prirodnim čimbenicima i gradu kojem pripada i vrsta luke. Važno je napomenuti da strategija koja se slijedi ima važan učinak na putu te način kako društvo i industrija vide određenu luku.

## 5. ZAKLJUČAK

Luke kao tranzitne točke igraju veliku ulogu u novoj globalnoj eri. Literatura o pomorskom prijevozu ističe upravo ovu ulogu luka kao prijelaznih logističkih točaka. Također su globalizacija trgovine i rast pomorskog prometa rezultirali porastom lučkog prometa u prosjeku za oko 3% godišnje. Štoviše, tehnološka poboljšanja i brzo rastuća tržišta pojačala su konkurenciju, utječući na lučke djelatnosti. Planirane su nove lučke infrastrukture, dizajnirane su poboljšanja lučkih usluga i primijenjene nove tehnologije pomorskog prometa, tako da luke poboljšavaju svoju učinkovitost i svoje usluge kako bi se natjecale s nacionalnim i međunarodnim konkurentima. Te okolnosti utječu na usvajanje novih marketinških strategija, konkurentnijih i usmjerenih na poboljšanje financijskog stanja u lukama.

Potrebno je biti usredotočen na zadovoljavanje potreba kupaca. Menadžeri se moraju odmaknuti od tradicionalnih marketinških uloga prema procesu 'odlaska na tržište' u cijeloj tvrtci. To uključuje fokusiranje na jednu od tri vrijednosne discipline (dok se i dalje obraća pozornost na druge dvije vrijednosne discipline) kako bi svojim kupcima pružili dodanu vrijednost. Te su vrijednosne discipline operativna izvrsnost, vodstvo proizvoda i bliskost s kupcima.

Marketing je koncept nastao u zadnjih sto godina, promijenio je svijet koji shvaćamo, te je bez njega svakodnevni život nemoguć. Svuda je oko nas i prati nas bilo gdje. Marketing u lukama ima podcijenjenu ulogu i ne pridodaje mu se važnosti koliko bi trebalo.

Kako se generacije razvijaju, a tehnologija poboljšana, napredak na polju marketinga i reklama je neizmjeran. Tvrtke više nisu vezana ograničenjima tradicionalnih marketinških tehnika. Staro je u velikoj mjeri zamijenjeno novim.

Lučki menadžeri prisiljeni su se nositi s novim konkurentskim okruženjem usvajajući strategije poput maksimiziranja dobiti ili prihoda kako bi postigli svoje ciljeve.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Karpati T., Marketing u dinamici, Osijek, 2001.,
2. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, Zagreb, 2007.
3. Legčević J., Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Osijek, 2014.
4. Rupčić N., Suvremeni menadžment, Rijeka, 2018.
5. Bitner, M. J., Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 1998.
6. Cahoon, S.. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. *Maritime Policy & Management*, 2007.
7. Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006.
8. Mitrović F., Kesić B., Jugović A., Menadžment u brodarstvu i lukama, Split, 2010.
9. Branch, A. E., Elements of Port Operation and Management. Chapman & Hall, New York, 1986.
10. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, 2000.
11. Sorgenfrei J., Port Business, Norderstedt, 2013.
12. Burns M.G., Port Management and Operations, New York, 2014.

### WEB

1. <http://www.globalagent.hr/ports/port-of-rijeka-359.html>
2. <https://www.ferrycroatia.com/en/prizna-ferry-port/>
3. <https://www.cruisemapper.com/ports/victoria-bc-port-3>
4. <https://www.marineinsight.com/shipping-news/port-of-hamburg-witnesses-lower-q1-seaborne-cargo-throughput/>
5. [https://transportgeography.org/?page\\_id=1323](https://transportgeography.org/?page_id=1323)
6. <https://searouteportservices.com/sps-general-cargo.php>
7. <http://www.portsofnapa.com/port-of-koper>
8. <https://www.drybulkmagazine.com/special-reports/10122019/ports-terminals-review-port-of-hamburg-germany/>
9. <https://www.pravos.unios.hr › download › predavanje-1-uvodno-26032014>
10. <https://container-mag.com/wp-content/uploads/2020/02/maasvlakte-paul-martens.jpg>



11. <https://safety4sea.com/wp-content/uploads/2018/02/amsterdam-port-e1518779876105.jpg>

## ČLANCI

1. Pomorski zakonik, Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, 181/2004.
2. Uredba o razvrstaju luka otvorenih za javni promet i luka posebne namjene, Narodne novine Republike Hrvatske, Zagreb, 110/2004.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Putnički terminal Rijeka.....	6
Slika 2. Trajektna luka Prizna .....	7
Slika 3. Putnička luka i luka za kružna putovanja.....	8
Slika 4. Teretna luka Hamburg .....	9
Slika 5. Prvi kontejnerski brod Ideal X.....	9
Slika 6. Terminal za generalni teret .....	11
Slika 7. Luka za tekući teret .....	12
Slika 8. Terminal za rasuti teret .....	13
Slika 9. RO-RO terminal Bremerhaven .....	14
Slika 10. Funkcije menadžmenta .....	28
Slika 11. Luka Amsterdam.....	45
Slika 12. Luka Rotterdam.....	46

## POPIS SHEMA

Shema 1. Podjela luka .....	5
Shema 2. Temeljne cjeline procesa proizvodnog poduzeća.....	17
Shema 3. Predmeti marketinga prema tradicionalnom pristupu poduzeća .....	22
Shema 4. Odnos marketinga prema ostalim funkcijama u poduzeću .....	25
Shema 5. Razine planiranja po hijerarhiji razini menadžmenta.....	29
Shema 6. Sposobnosti vođe.....	35