MARKETINŠKA STRATEGIJA POSLOVANJA U RECESIJI

Lozina, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:276844

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

MARKETINŠKA STRATEGIJA POSLOVANJA U RECESIJI

Mentor: Prof.dr.sc. Neven Šerić

Student: Marko Lozina

Matični broj:4186346

Split, siječanj 2020.

Sadržaj

1. UVODNE NAZNAKE 3
1.1 Predmet i problem istraživanja 3
1.2 Svrha i ciljevi istraživanja 5
1.3 Metode istraživanja 6
1.4 Struktura i sadržaj rada 6
2. POSLOVANJE U RECESIJI 8
2.1 Uvjeti poslovanja na tržištu u recesiji 8
2.2 Utjecaj recesije na gospodarstvo …..……..……..10
2.3 Posljedice recesije na tržište 14
3. MARKETINŠKA STRATEGIJA U POSLOVANJU U RECESIJI 17
3.1 Odabir tržišne niše 17
3.2 Preporučljive marketinške strategije 18
4. ISTRAŽIVANJE 21
4.1 Uzorak istraživanja 21
4.2 Tržišno okruženje 23
4.3 Nalazi istraživanja 27
5. KRITIČKI OSVRT NA ISTRAŽIVANJE 31
6. ZAKLJUČAK 34
7. LITERATURA 36
Sažetak, ključne riječi 40
Abstract, key words 41

1. UVODNE NAZNAKE

1.1. Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja u radu je odabir marketinške strategije poslovanja u periodu recesiji. Marketinška strategija predstavlja platformu razvoja i upravljanja poslovanjem (Šerić, 2016). Recesija u gospodarstvu se sve češće javlja u ciklusima, a njene posljedice su posebno izražene u ekonomiji post tranzicijskih tržišta (Šerić, Luetić, 2016). Zbog te činjenice korisno je istraživati načine prilagođavanja marketinških strategija poslovanju u uvjetima recesije. Recesija predstavlja i rizik bankrota za poslovni subjekt, posebice ukoliko se isti ne pokuša prilagoditi novim, kompleksnijim uvjetima poslovanja. Prilagođavanje uvjetima poslovanja u recesiji se provodi i prilagođavanjem marketinške strategije (Šerić, Melović, Perišić, 2019). U periodu recesije treba posebno voditi računa o uvođenju inovacija u poslovanje radi prilagođavanja potrebama i očekivanjima kako lojalnih, tako i svih potencijalnih kupaca (Šerić, 2016). Potrebno je revidirati postojeću marketinšku strategiju poslovnog subjekta (Šerić, Melović, Perišić, 2019). I u periodu recesije *pogođena* marketinška strategija, prilagođena kompleksnim tržišnim uvjetima, može potaknuti i poslovni rast (Šerić, Uglešić, 2014). Tijekom recesije na tržištu opstaju subjekti koji se uspješno prilagode otežanim uvjetima poslovanja, odnosno oni poslovni subjekti koji optimalno prilagode marketinšku strategiju promijenjenim tržišnim uvjetima i smanjivanju intenziteta potražnje postojećih kupaca (Kotler et al. 2006). Prilagođavanje marketinške strategije novonastaloj tržišnoj situaciji jedan je od načina smanjivanja poslovnih rizika u poslovanju (Aaker, 2001; Mihić, Šerić, 2007).

Koliko je moguće modifikacijom marketinške strategije u periodu recesije doprinijeti očuvanju tržišnog udjela? Ta dilema je bila polazište pri osmišljavanju istraživanja poslovnih iskustava različitih poslovnih subjekata u periodu recesije, kao i temelj definiranja problema istraživanja. Modifikacije marketinških strategija poslovnih subjekata u različitim industrijama uočene u periodu posljednje recesije na tržištu Republike Hrvatske uočene kroz izviđajno istraživanje predstavljale su i platformu za razradu sadržaja rada. Analizirane modificirane marketinške strategije analizirane su kroz koncepte primjene u poslovnoj praksi. Poseban fokus u analizi je bio na marketinškim strategijama prilagođenim određenim tržišnim nišama. U uvjetima rastuće konkurencije primjereno pozicioniranje u odabranoj tržišnoj niši doprinosi *vidljivost* asortimana potražnji. Tržišna niša je *podskup* tržišta kroz koji određeni

poslovni subjekti nastoje dodatno prilagoditi svoju ponudu i marketinšku komunikaciju ciljanim tržišnim segmentima. Prilagođavanje marketinške strategije standardima odabrane niše, odnosno određenog segmenta ili pod segmenta predstavlja prvi korak u borbi za očuvanje postojećeg tržišnog udjela (Šerić, 2003).

U periodima recesije se mnogim poslovnim subjektima smanjuje prodaja zbog smanjivanja dohotka stanovništva, a u ukoliko se javlja i inflacija smanjuje se i realna zarada. Takvo stanje na tržištu rezultira trendovima cjenovnih oscilacija koje također imaju reperkusije na poslovanje, rast troškova, smanjivanje plaća i smanjivanje zaposlenosti (otpuštanje radnika). Ukoliko poslovni subjekt zanemari potrebu prilagođavanja novonastaloj tržišnoj situaciji javiti će se i problemi s tekućom likvidnošću, a rizik bankrota raste (Borovac Zekan, Rakušić, Šerić, 2011).

Poslovanje u recesiji podrazumijeva značajne modifikacije marketinškog spleta, a time i prilagođavanja marketinške strategije (Kotler et al. 2006). No i u periodima recesije postoje poslovni subjekti koji ostvaruju poslovni rast (Chaffey et al. 2003). U literaturi se kao mogućnost poslovnog rasta ukazuje na inoviranje u poslovanju i modifikacije u marketingu (Kesić, 2003; Šerić, 2009a; Vranešević, 2007; Vlašić, 2016; Šerić, 2018). Što se tiče tržišnog repozicioniranja u recesiji raste broj poslovnih subjekata koji posluju u malim tržišnim nišama (Šerić, 2016). Uvođenje promjena u upravljanju marketingom u periodima recesije ne temelji se samo na drugačijem *postavljanju prema tržištu* i tržišnim segmentima, već i na promjenama u asortimanu i načinima upravljanja tim asortimanom (Vranešević, 2007; Šerić, 2016; Vlašić 2016).

U istraživačkom dijelu rada analizom sekundarnih podataka (dostupne bilance poslovanja, podaci o asortimanu, marketinške aktivnosti i dr.) 79 tvrtki iz različitih industrija na tržištu Republike Hrvatske obrađene su više ili manje modificirane marketinške strategije koje su iste prakticirale. Modifikacije marketinških strategija se primarno uvode radi jačanja tržišne vidljivosti asortimana i intenziviranja tržišne komunikacije s ciljanim segmentima potražnje (Kesić, 2003; Šerić, Jerkić, 2014). Predstavljene izvorne i modificirane marketinške strategije su vrednovane sukladno njihovom potencijalu za širu primjenu, dakle za poslovne subjekte koji posluju pozicionirani u određenim tržišnim nišama ili izvan njih. Metodom generalizacije su ponuđene sugestije i smjernice za širu primjenu prepoznatih marketinških strategija. Ocijenjena je elastičnost dugoročne perspektive određenih marketinških strategija u uvjetima recesije. Posebna pažnja u istraživanju je posvećena marketinškim strategijama fokusiranim na segmente kupaca koji u recesiji iskazuju trend smanjivanja potrošnje (Grbac, Dlačić, First, 2008).

Pri oblikovanju marketinške strategije, odnosno njenoj modifikaciji važno je analizirati moguće dugoročne posljedice simuliranjem reakcija potražnje temeljem percepcije o proizvodu i usluzi, marki, tržišnoj poziciji proizvoda i usluga, ali i poslovnog subjekta kao ponuđača (Kotler et al. 2006; Vranešević, 2007; Šerić, 2016). Marketinška strategija u recesiji treba objediniti interne snage i potaknuti korištenje neiskorištenih tržišnih mogućnosti, odnosno aktiviranje novih kanala distribucije, unapređenje odnosa s kupcima i dobavljačima i dr.

Temeljem predstavljenog predmeta i problema istraživanja postavljeno je i temeljno istraživačko pitanje: *Može li marketinška strategija predstavljati platformu očuvanja i rasta tržišnog udjela poslovnog subjekta u periodu recesije?*

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

U recesiji su evidentne značajne promjene u tržišnom okruženju (Šerić, Meža, 2009). Obzirom na evidentne rizike koje takve promjene nose postojećim tržišnim udjelima poslovnih subjekata svrhovitost istraživanja o primjenjivim marketinškim strategijama u recesiji je opravdana i predstavlja istraživački izazov. Donošenje odluka o modificiranju postojeće marketinške strategije kako bi se poslovanje prilagodilo tržišnim promjenama u periodu recesije pretpostavlja i rizik jer se bitno mijenja postojeći koncept poslovanja. U tom smislu je istraživanje poslovnih slučajeva korisno radi implementaciju tuđih iskustava dobre prakse (Renko, Delić, Škrtić, 1999). Istraživanjem iskustava poslovnih subjekata iz različitih industrija stječu se šire spoznaje koje je metodom generalizacije moguće uobličiti u smjernice za modifikacije marketinške strategije u cilju očuvanja tržišnog udjela u periodima recesije u gospodarstvu (Marušić, Vranešević, 2001). Istraživanjem različitih poslovnih iskustava kroz analizu konkretnih poslovnih slučajeva stječu se podaci i informacije vrijedni za unapređenje poslovanja. Zbog cikličkih perioda recesije u globalnom gospodarstvu raste i učestalost istraživanja poslovnih slučajeva, posebice s aspekta marketinga i marketinških strategija koje se prakticiraju. Spoznaje iz takvih istraživanja više nisu tek podaci iskoristivi pri donošenju poslovnih odluka, već i strateška platforma za modificiranje marketinških strategija, razvoj inovativnih marketinških taktika i vrijedni podaci i informacije za proširenje postojećih baza marketinškog informacijskog sustava (Šerić, Luetić 2008b; Šerić, Luetić, 2016).

Temeljni cilj provedenog istraživanja je bio utvrditi i analizirati primjere marketinških strategija prilagođenih poslovanju u recesiji kako bi se sugeriralo smjernice za njihovu širu

poslovnu primjenu. Istraživanjem se ispitalo i analiziralo konkretne primjere tržišnog repozicioniranja kako na postojećim tržištima, tako i u nastojanjima pozicioniranja na novim tržištima. Temeljem prikupljenih podataka i informacija, te provedene analize sugerirane su konkretne smjernice za širu primjenu spoznaja stečenih istraživanjem.

1.3. Metode istraživanja

U radu je za potrebe prikupljanja i obrade podataka korišteno više kvantitativnih i kvalitativnih metoda (Zelenika, 2000). U fazi preliminarnog istraživanja korištenjem ključnih riječi (recesija, strategija, marketing, tržište, niša, prodaja i dr.) pretraživani su članci dostupni na Internetu. Temeljem tih članaka odabrane su industrije i tvrtke koje su uključene u preliminarni uzorak. Potom su analizirana web sjedišta potencijalnih jedinki budućeg uzorka. U konačnici je za uzorak odabrano 79 tvrtki kod kojih su utvrđene konkretne promjene u marketinškoj komunikaciji i poslovanju u periodu posljednje recesije u gospodarstvu u Republici Hrvatskoj. Nakon odabira tvrtki u istraživački uzorak korištenje su metode indukcije i dedukcije radi detektiranja načelnih i modificiranih marketinških strategija koje iste prakticiraju. Metoda klasifikacije je korištena u fazi uspoređivanja poslovne prakse subjekata iz različitih industrija. Komparativna metoda je korištena u analizi perspektiva pojedinih tržišnih niša u kojima su se neke od tvrtki iz uzorka trajno ili privremeno (tijekom recesije) pozicionirale. U istraživanju je korištena i metoda uzročne indukcije kojom se analiziralo poveznice uzroka (recesija) i posljedica (modifikacije marketinške strategije). Metodom generalizacije se temeljem spoznaja primjene metode dedukcije uopćavalo spoznaje radi predlaganja konkretnih smjernica u području predmeta i problema istraživanja. Određeni prikupljeni podaci su radi bolje preglednosti prikazani grafičkim prikazima s dodatnim pojašnjenjima.

1.4. Struktura i sadržaj rada

Rad uz uvodne naznake i zaključak sadrži još četiri poglavlja kroz koja se analiziralo predmet i problem istraživanja.

U uvodnim naznakama su definirani problem i predmet istraživanja, predstavljeno je temeljno istraživačko pitanje, argumentirani su svrha i cilj istraživanja, te su predstavljene korištene istraživačke metode.

U drugom poglavlju je predstavljena problematika poslovanja u recesiji kroz specifičnosti tržišnih uvjeta, te reperkusije i posljedice recesije na gospodarstvo i pojedine industrije.

Treće poglavlje teorijski obrađuje problematiku marketinške strategije u uvjetima recesije. Predstavljene su neke od učestalih marketinških strategija kroz njihova temeljna obilježja.

U četvrtom poglavlju je predstavljen uzorak istraživanja, tržišno okruženje u recesiji, te nalazi svih provedenih istraživanja. Prikupljeni podaci su argumentirani kroz uzroke i posljedice recesije na različite industrijske grane.

Peto poglavlje predstavlja kritički osvrt na nalaze provedenog istraživanja s prijedlozima i smjernicama za iskoristiva iskustva dobre marketinške prakse u kontekstu predmeta i problema istraživanja.

U zaključku se metodom generalizacije sintetiziralo važnije spoznaje iz provedenog istraživanja.

2. POSLOVANJE U RECESIJI

2.1. Uvjeti poslovanja na tržištu u recesiji

Recesija rezultira usporavanjem većine gospodarskih aktivnosti kako na globalnom, tako i na nacionalnim tržištima (Šerić, Uglešić, 2014). Posljedice recesije na nacionalna gospodarstva su smanjivanje stope gospodarskog rasta i narušavanje općeg ekonomskog stanja (Borovac Zekan, Rakušić, Šerić, 2011). Recesije se ponavljaju u ciklusima, a na pojedinim nacionalnim tržištima poprimaju trend kontinuiteta (Šerić, 2003). Na globalnoj razini recesija uvije započinje u nekoj većoj zemlji pa se postepeno širi na manje zemlje čija su gospodarstva povezana s gospodarstvom zemlje u kojoj se recesija javila. Karakteristična obilježja stanja recesije u gospodarstvu su rast nezaposlenosti, smanjenje osobne i poslovne potrošnje, padanje vrijednosti indeksa na tržištima kapitala i dr. (Porter, 1985). Smanjuju se ulaganja i trgovanja što ima negativne reperkusije na ukupne poslovne aktivnosti što rezultira kontinuitetom tržišnih poremećaja. Recesija rezultira mnogim tržišnim poremećajima.

Uzroci recesija mogu biti prirodne katastrofe, ratovi ali i svjesne aktivnosti s političkom pozadinom (Šerić, 2018). Recesije uzrokovane svjesnim aktivnostima moguće je predvidjeti, no one uzrokovane prirodnim silama je kompleksno i složeno predviđati (Kotler, et al. 2006). Posljednja velika globalna recesija je započela kao financijska, te se ubrzo manifestirala na gospodarstvo. U političkom i intelektualnom okruženju rezultirala je isticanjem konzervativnih teorija o recesijama u kapitalizmu i novim sukobima zagovornika neo-marksističkih i neo-liberalnih interpretacija razvoja kapitalizma (Čengić et al. 2011). Uloga države u recesiji se uglavnom svodi na podršku i potporu nacionalnom gospodarstvu i uvođenje instrumenata državne regulative. Fiskalna politika bi trebala imati ekspanzivnu i anti cikličku ulogu, kamate bi trebalo zadržavati što nižima te osigurati mjere koje će doprinositi stabilnosti i likvidnosti financijskog sektora. Mjerama je potrebno osigurati podršku financijskim institucijama, a ostalim gospodarskim sektorima osigurati stimulativne i poticajne mjere za nova ulaganja i investicije.

U upravljanju poslovanjem gospodarskih subjekata potrebno je uvoditi promjene radi održavanja tekuće likvidnosti i nastojanja očuvanja tržišnog udjela što je preduvjet likvidnosti. Na raspolaganju su mnogi alati kriznog menadžmenta i financijskog restrukturiranja poslovanja, no potrebno je mijenjati i postojeću marketinšku strategiju.

I Republika Hrvatska je osjetila značajne posljedice posljednje globalne recesije premda su se tadašnje političke elite tvrdile kako su nacionalna gospodarstva malih tranzicijskih zemalja *imuna* na globalnu recesiju (Šerić, 2018). Osjetljivost nacionalnog gospodarstva na globalnu recesiju ovisi o strukturi i obujmu vanjsko trgovinske razmjene, pa svi recesijski trendovi imaju reperkusije na gospodarstva i malih post tranzicijskih zemalja. Zbog toga je potrebno da svaki poslovni subjekt promišlja o potrebnim promjenama koje treba uvoditi u vlastito poslovanje kako bi sačuvao tržišni udio ili barem održao poslovanje do ponovne tržišne stabilizacije. Usprkos smanjivanjima ograničenja zaduživanja gospodarskog sektora, sada kada je Republika Hrvatska punopravna članica Europske unije u recesiji je potrebno je mijenjati i marketinške aktivnosti (Kotler et al. 2006). Usporavanje dinamike gospodarske aktivnosti ima sustavne negativne posljedice na nacionalnu ponudu i potražnju. Bruto društveni proizvod se smanjuje, a ukoliko je pad očit u dva uzastopna kvartala može se smatrati da je nacionalno gospodarstvo ušlo u recesiju.

Stanje recesije na tržištu potiče menadžere na traženje rješenja održavanja ostvarenog tržišnog udjela i očuvanja tekuće likvidnosti. Marketinška strategija je također iskoristiv alat za tu svrhu (Kotler et al. 2006). Promatrano s marketinškog aspekta stanje recesije koje je evidentna prijetnja poslovanju pruža i nove poslovne mogućnosti (Ang, 2001; Šerić, 2018). Nove poslovne mogućnosti subjekta u uvjetima recesije ovise o uzrocima i karakteristikama recesije (Ang, 2001). Recesija uzrokovana financijskim događajima, posebice kada se brzo *prenosi* na više država, potrajati će dulje a gospodarski oporavak će biti vrlo spor. U takvim uvjetima recesije, premda je potrebno smanjivati troškove poslovanja fokus treba biti na novim tržišnim mogućnostima jer se odnosi konkurenata i ponašanje pojedinih turističkih segmenata značajno mijenjaju. Posljednja globalna recesija u Republici Hrvatskoj je imala najveće posljedice na sektore građevinarstva i auto industrije te posljedično na sve dobavljače ovih sektora. Institucionalne mjere je Vlada RH donijela je u travnju 2010. u sklopu *Programa gospodarskog oporavka* koji je definirao tri područja djelovanja i prateće aktivnosti (Čengić et al. 2011): promjenu uloge države, potporu gospodarskom oporavku i rastu, te odgovornost prema budućim naraštajima. Doprinos države u oživljavanju gospodarstva u recesiji se ogleda u mjerama poticanja oživljavanja gospodarstva, promociji nacionalnog gospodarstva, reformi pravosuđa i poticanju pozitivnih trendova na nacionalnom tržištu rada. Usprkos proklamiranim mjerama nacionalnih vlada u malim post tranzicijskim državama opstanak i održavanje tržišnog udjela poslovnog subjekta će primarno ovisiti o njegovom djelovanju, odnosno uvedenim promjenama u poslovanju. Marketinška strategija u toj sferi ima poseban značaj (Dibb et.al. 2001).

Na razini Europske unije posljednja velika recesija je najmanje posljedice imala na gospodarstvo Njemačke. Premda su velike tvrtke značajno reorganizirale svoje poslovanje posljedice su i na gospodarstvo Njemačke bile značajne. Pored racionalizacije i optimizacije troškova, uvođenja mnogih alata kriznog menadžmenta bile su evidentne i značajne modifikacije marketinških strategija (Čenigć et al. 2011).

2.2. Utjecaj recesije na gospodarstvo

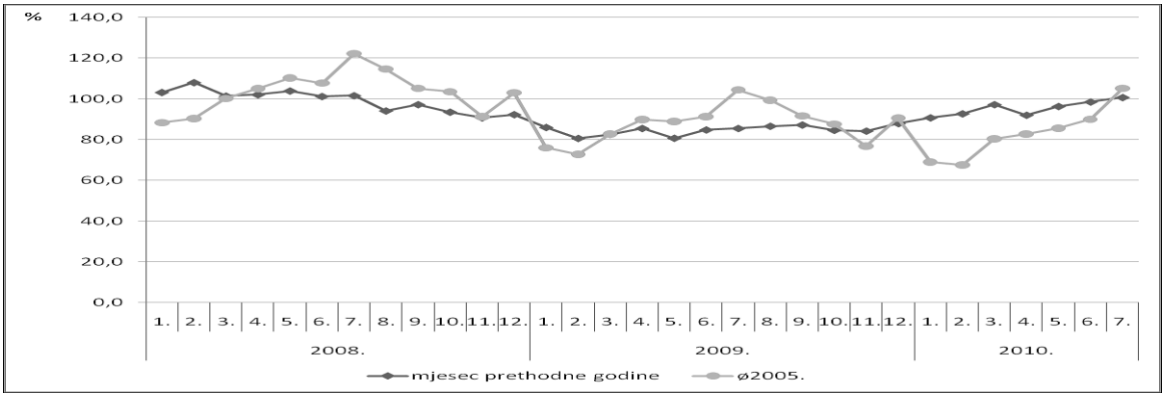
Posljednja globalna recesija je iskoristiv primjer predstavljanja negativnih utjecaja na gospodarstvo. 2009. godine u kategoriji pet gospodarski najrazvijenijih zemalja samo je Kina ostvarila rast, a u Europskoj uniji je pad gospodarske aktivnosti iznosio 4,2%. (Brčić, Petljak, Guszak, 2010).

Perspektivnim tržišnim nišama se u tom periodu pokazala nacionalna prehrambena industrija zbog značajnih godišnjih prihoda. Premda se smanjuje, potrošnja usmjerena prehrambenim artiklima i u recesiji održava visok intenzitet. Nacionalna prehrambena industrija treba pratiti globalne trendove i promovirati nacionalno podrijetlo artikala u ponudi. Pozitivne reperkusije na ponašanje potražnje prema domaćim prehrambenim proizvodima u recesiji imaju i eko standardi, inovacije u tehnologiji i sl. Marketinšku prilagodbu treba fokusirati na potpunijem zadovoljavanju navika potrošača (npr. običaj pripremanja obroka kod kuće ili praksa odabira gotovih jela). Premda u recesiji ukupna potrošnja prehrambenih proizvoda također ne raste dolazi do promjena u strukturi kupnji (raste potrošnja osnovnih, a posebice jeftinijih prehrambenih proizvoda). U hrvatskoj prerađivačkoj industriji, prehrambena industrija ostvaruje najveći ukupni prihod i zapošljava najveći broj djelatnika. Proizvodnjom i preradom hrane bavi se gotovo 3.000 poslovnih subjekata. Među njima je najveći broj malih, nešto više srednje velikih, a najmanje velikih tvrtki (7%). Veliki subjekti ostvaruju do 80% ukupnih prihoda ovog gospodarskog sektora. Premda reperkusije globalnih trgovinskih odnosa i liberalizacija uvoza nacionalnu prehrambenu industriju Republike Hrvatske postavljaju u kompleksnu tržišnu poziciju mogućnosti su evidentne jer je stanovništvo Republike Hrvatske naviknuto na kvalitetne namirnice što većina jeftinih uvoznih nisu. No preduvjet održavanju tržišnog udjela su kontinuitet razvoja novih proizvoda, unapređenje tehnologije, smanjivanje troškova proizvodnje, nove investicije i poslovna povezivanja radi zajedničkog tržišnog nastupa.

I trgovina je perspektivna gospodarska djelatnost u periodima recesije (Ang, 2001). U periodu recesije potrebne su prilagodbe tržišnim promjenama i smanjenju kupovne moći potrošača. Recesija je imala negativne reperkusije na trgovinski sektor u Republici Hrvatskoj, no omogućila je i tržišno pozicioniranje mnogih novih poslovnih subjekata Brčić, Petljak, Guszak, 2010). U posljednjem periodu recesije uočene su promjene ponašanja potrošača koji postaju racionalniji, mijenjaju postojeće kupovne navike i orijentiraju se kupnji svakodnevnih proizvoda, dok se trajna dobra rjeđe kupuju. Promjene kupovnih navika zahtijevaju prilagođavanje asortimana. Poslovni subjekti orijentirani na svakodnevne proizvode pod manjim su utjecajem recesije od onih koji pretežito trguju dobrima za sekundarne i tercijarne potrebe (Šerić, 2018). Obzirom na značaj maloprodaje u gospodarstvu malih post tranzicijskih zemalja korisno je implementirati iskustva dobre prakse s globalnog tržišta. Premda je opadanje trgovinskog sektora u Republici Hrvatskoj u periodu posljednje recesije bilo udjelom niže nego u razvijenim zemljama Europske unije isto je imalo značajan učinak na ukupne gospodarske aktivnosti. Udio trgovine u BDP-u je već na početku recesije u Republici Hrvatskoj iskazao pad od 1,04 postotni bod manje u usporedbi s godinom ranije (Statistički ljetopis RH, 2010). Sektor trgovine i tijekom kasnijih godina iskazuje negativne reperkusije slijedom interakcije s gospodarstvom zemalja Europske unije. Najveći nominalni pad prometa u sektoru trgovine je zabilježen u trgovini na veliko i malo motornim vozilima i motociklima. Analizirajući marketinške aktivnosti ovih segmenata trgovinskog sektora evidentno je da nisu provodili značajnije modifikacije istih, te su korištene marketinške strategije identične onima koje su prakticirali prije recesije. Poslovni subjekti u trgovini na veliko su se tako ponašali oslanjajući se na tradicije svoje branše, a trgovci na veliko i malo motornim vozilima i motociklima su se oslanjali na marketinške strategije marki čiji su asortiman nudili na tržištu Republike Hrvatske. Obzirom da se faze recesije ne odvijaju istovremeno na svim nacionalnim tržištima evidentno je da i modificiranje marketinških strategija treba temeljiti na diferenciranom konceptu uvažavajući fazu recesije u kojoj se pojedino nacionalno tržište nalazi (Šerić, Luković, 2007; Šerić, Luetić, 2008a). Pad prometa u trgovini na malo je posljedica smanjivanja potrošnje i potražnje slijedom pada optimizma potrošača zbog rasta nezaposlenosti i smanjenja dohotka. Uslijed pada prometa i u trgovini na veliko i u trgovini na malo promet u prodavaonicama pretežito prehrambenim proizvodima u mnogim godinama recesije iskazivao je stopu rasta (Čengić et al. 2011). No primjećuje se da su uvođene promjene u marketinškoj komunikaciji, te da su modificirane marketinške strategije (Šerić, Meža, 2009; Šerić, Pepur, Maljić, 2010; Šerić, Kalinić, Žilić, 2012; Šerić, Luetić, Rozga, 2013; Šerić, Meža, 2014; Šerić, Uglešić, 2014). Međutim, u strukturi trgovaca na malo u

istraživanjima navedenih autora uočene su značajne razlike, posebice između mikro, malih i srednjih tvrtki u usporedbi s velikim tvrtkama. Udjel prehrambenih proizvoda i bezalkoholnih pića u ukupnom trgovačkom prometu je jedan od pokazatelja razvijenosti nacionalnog gospodarstva. Visoki udio te kategorije u izdacima kućanstva iskazuju zemlje s nižim bruto društvenim proizvodom (BDP-om). Tako je u Republici Hrvatskoj 2008. godine taj udjel iznosio 32% prosječnog godišnjeg izdatka za potrošnju kućanstva (Statistički ljetopis 2010). Usporedbe radi u istom periodu taj je udjel u Sloveniji iznosio 18% ukupne potrošnje. Izraženiji pad prometa u trgovini na malo je uočen već u kolovozu 2008. godine pa su tadašnji komentari predstavnika vlasti da je recesija *zaobišla Hrvatsku* bili potpuno neprimjereni. Isto argumentira grafički prikaz broj 1.

Graf 1. Indeksi prometa u trgovini na malo u RH na mjesečnim razinama u periodu 2007. – 2010. godine



Izvor: Državni zavod za Statistiku, 2019.

Premda je promet u trgovini na malo od ožujka 2010. godine iskazao blagi uzlazni trend, promet ostvaren u prvoj polovici godine je realno bio manji za 5,3% u odnosu na prvih šest mjeseci 2009. godine. Tek u srpnju 2010. je nakon više od dvadeset mjeseci zaustavljen negativan trend kretanja prometa u trgovini na malo. U usporedbi s prosječnim prometom iz 2005. godine, promet u srpnju 2010. je realno bio viši za 5,1%. Isto je zabilježeno i u 2009. godini kada je promet bio realno viši za 4,4 % u usporedbi s 2005. Godinom (Državni zavod za statistiku).

Analiza koju je temeljem provedenog istraživanja provela tvrtka Delloite (www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/index.htm) ukazuje da se trgovci na malo u Hrvatskoj protiv recesije *bore* različitim marketinškim aktivnostima primarno fokusiranim na

privlačenje potrošača. U prethodnom desetljeću u sferi marketinških strategija učestale su tako strategija niskih cijena, strategija intenziviranja promocije posebnih ponuda i strategija širenja linije proizvoda trgovačke marke (Šerić, Melović, Perišić, 2019). U periodima recesije najčešća je strategija niskih cijena i strategija intenziviranja promocije posebnih ponuda. U periodima recesije učestale su i strategije spajanja, akvizicije i strategija rasta na postojećim tržištima. Trgovačka iskustva iskazuju i značaj implementacije različitih strategija upravljanja trgovačkim markama u periodima recesije (Šerić, Melović, Perišić, 2019).

Autoindustrija je gospodarska grana koja je, uz građevinsku industriju, prva osjetila posljedice recesije. Obzirom da Republika Hrvatska nema razvijenu automobilsku industriju u slijedećem prikazu je predstavljeno globalno i EU automobilsko tržište. Proizvođačima automobila iz Sjedinjenih Američkih Država nacionalna vlada je odobravala značajne iznose financijske pomoći. U kratkom periodu od nekoliko mjeseci najveći proizvođači automobila iz SAD-a: *General Motors, Crysler* i *Ford*, su u dva navrata zatražili dodatna financijska sredstva u svrhu nastavka poslovanja i izbjegavanja bankrota. Kako ja automobilska industrija važna gospodarska grana koja zapošljava značajan broj radnika Vlada SAD-a je traženu pomoć odobravala. I ostali proizvođači automobila u svijetu (*Fiat, Reno* i drugi) su tražili i dobili financijsku pomoć od svojih vlada. Recesiji su se suprotstavljali razvojem novih proizvoda i poticanjem jačanje privlačnosti marke. Marketing koncepcije su značajno promijenile sve tvrtke koje su uspjele *preživjeti* recesiju. Recesija na automobilskom tržištu u Republici Hrvatskoj je započela 2009. godine padom prodaje vozila za 50% u odnosu na prethodnu godinu. Trend pada prodaje nastavljen i u 2010. godini za dodatnih 15%. U 2011. godini je zabilježen manji rast prodaje vozila od 7,6% u odnosu na 2010. U tim godinama izostala je financijska podrška mnogim automobilskim sajmovima u većini post tranzicijskih zemalja.

Utjecaj recesije je evidentan i na turističko gospodarstvo, no obzirom da je Republika Hrvatska posljednjih godina jedna od posebno poželjnih destinacija na globalnom turističkom tržištu, te na prisutnost sve većeg broja turističkih segmenata i produljenja sezone slijedom novih emitivnih tržišta s dalekog istoka (čiji turisti pretežito putuju u periodima jeseni, zime i ranog proljeća) u ovome istraživanju se neće posebno analizirati.

2.3. Posljedice recesije na tržište

Posljedice recesije na tržište i tržišne odnose su dugoročne. Ne samo u negativnom kontekstu zbog bankrota i povlačenja pojedinih poslovnih subjekata s određenih nacionalnih tržišta, već i zbog mijenjanja konkurentnih odnosa i odnosa ponude i potražnje (Šerić, Perišić, Maljić, 2010). Recesija ne *oprašta* ubrzani poslovni rast koji kontinuirano ne prati usavršavanje i prilagođavanje marketinške strategije (Šerić, Petričević, 2009). Posljedice recesije se brzo prenose i uočavaju na svim trgovinski povezanim nacionalnim tržištima. Zbog te činjenice marketinška logistika u periodima recesije treba se razvijati u globalnom smislu (Šerić, Luetić, Rozga, 2014). Marketinška komunikacija, pa tako i modificirana marketinška strategija treba poticati optimistično raspoloženje na tržištu.

Posljedice recesije se na tržištu primarno osjete u industrijama spekulativnog tipa kao što je tržište vrijednosnica, tržište nekretnina i sl. (Čengić et al. 2011). Špekulacije na tržištima vrijednosnica doprinose i rastu cijena nafte, a špekulacije na tržištu nekretnina rastu cijena kupnje i najma stambenih i poslovnih prostora. Rast tih cijena ima negativne reperkusije na oporavak nacionalnog gospodarstva. Kako se u te špekulacije uključuju i financijske institucije stvara se *lanac profitera* koji u biti značajno usporava oporavak gospodarstva. Zbog toga su i u ovoj fazi, nakon izlaska zemlje iz recesije važne izvanredne mjere na razini nacionalnih vlada, ali i modifikacija marketinških aktivnosti kako bi se umanjile negativne reperkusije svih navedenih procesa.

Promatrajući negativne reperkusije recesije i pratećih procesa jasno je da svaki poslovni subjekt svoju poslovnu *sudbinu* treba primarno uzeti u *svoje ruke.* Naravno, nije moguće utjecati na špekuliranje i financijski inženjering koji je također u porastu nakon izlaska zemlje iz recesije. To područje treba regulirati nacionalna vlada. Sloboda trgovanja *terminskim dokumentima* (*futures, swapovi,* opcije i sl.) predstavlja mogući akcelerator povratka nacionalne ekonomije u stanje recesije (Ang, 2001). S druge strane inovativne marketinške strategije i originalni marketinški koncepti potiču rast potrošnje i jačanje nacionalnog gospodarstva (Levinson, 2008; Lindstrom, 2008). Suvremeni marketinški alati implementirani u poduzetništvo kao najvitalniji dio nacionalnog gospodarstva predstavljaju pozitivan akcelerator izlaska iz recesije i gospodarskog rasta (Šerić, Vitner-Marković, Rakušić Cvrtak, 2017). Postavlja se pitanje kako se postavlja nacionalna vlada. Na žalost u mnogim post tranzicijskim zemljama, pa tako i u Republici Hrvatskoj, ne donose se relevantne mjere za ograničavanje špekulativnih poslovnih aktivnosti, a tek *oživjelo*

gospodarstvo se opterećuje dodatnim obavezama, rastom porezne presije i drugim aktivnostima koje destimulativno djeluju na njegov oporavak (Šerić, 2018).

Zemlje s razvijenim ekonomijama za razliku od post tranzicijskih zemalja razvijaju posebne mjere podrške i potiču plasman novca u gospodarstvo, te blokiraju posebnim mjerama njegovo *zadržavanje* u špekulativnim poslovnim aktivnostima. Zbog takve ekonomske politike razvijene zemlje brže i jednostavnije izlaze iz recesije u usporedbi s post tranzicijskim zemljama kod kojih se problem i u ovoj sferi uočava ne kod gospodarstvenika već kod nesposobnih i korumpiranih političara koji upravljanju razvojem nacionalnog gospodarstva. Premda Republiku Hrvatsku prema mjerilima EU još uvijek karakterizira visoka stopa korupcije nužnost prilagođavanja EU regulativama sužava *manevarski prostor* korumpiranim političkim elitama pa će izlasci iz recesija u budućnosti i u Republici Hrvatskoj biti brži. No problem je što će se u međuvremenu Republika Hrvatska sigurno zateći u još jednom *vrtlogu* recesije koja svoje znakove već pokazuje u gospodarstvu Italije i Španjolske. U međuvremenu krajnje je vrijeme da se intervenira prema financijskom tržištu koje može ubrzati novu recesijsku *spiralu* u Republici Hrvatskoj.

Umjesto mjera potpore financijskim institucijama iste bi trebalo ograničiti u sferi špekulantskih poslova a potporu osiguravati isključivo strateškim sektorima nacionalnog gospodarstva. U protivnom poticajne mjere za financijsko tržište predstavljaju akcelerator špekulativnih poslova koji vremenom eskaliraju u različite scenarije nemogućnosti vraćanja kreditnog kapitala bankama što rezultira rastom kamatnih stopa što također doprinosi recesiji gospodarstva.

Trenutna globalna situacija zabrinjava jer se po prvi put u proteklih 70 godina smanjuje svjetska gospodarska aktivnost, kao i plasman financijskih sredstava na tržišta zemalja u razvoju. Opada i bujam trgovine na globalnoj razini. Vlade ekonomski razvijenih zemalja su suočene s novim izazovima te trebaju donositi odluke kojima je moguće utjecati na zaustavljanje negativnih trendova u gospodarstvu. U konačnici treba biti svjestan da će na gospodarstvo svih zemalja Europske unije utjecati regulacije tržišta rada, nove porezne politike, politike subvencija i sve trgovinske restrikcije koje se uvode. Obzirom da je globalna recesija posljedica globalizacije u ekonomskoj i financijskoj sferi, međunarodna suradnja je neophodna i radi jačanja povjerenja u financijsku stabilnost i minimiziranje negativnih pojava na globalnom tržištu (Šerić, Uglešić, 2014). Posljedice negativnih globalnih gospodarskih trendova u značajnoj će se mjeri i ubuduće odražavati na nacionalno gospodarstvo Hrvatske koja je i u prethodnim godinama rasta gospodarstva mnogih post tranzicijskih zemalja zabilježila vrlo skromne stope rasta.

Posljedice recesije se odražavaju na nepovoljne trendove u trgovini na malo, smanjenje zaposlenosti osim u turizmu, kreditne restrikcije i smanjenje kupovne moći stanovništva. Negativna kretanja u industriji su posljedica smanjene potražnje za poluproizvodima prerađivačke industrije koja je u Republici Hrvatskoj najznačajnija sastavnica industrijske proizvodnje. U ublažavanju recesije važnu ulogu u Republici Hrvatskoj ima Hrvatska narodna banka pa je potpuno nelogično i apsurdno lobiranje vladajućih političkih elita i službenih predstavnika HNB-a za priključenje monetarnoj uniji. Posebice u sadašnjem trenutku koji karakteriziraju pokazatelji novog perioda recesije na razini Europske unije. Monetarna neovisnost male post tranzicijske zemlje omogućuje uvođenje poticajnih monetarnih mjera kako bi se negativne posljedice recesije umanjile i posrnulo gospodarstvo potaknulo na rast. Članstvo u monetarnoj uniji ograničava mogućnosti uvođenja takvih mjera koje su na razini Europske unije jednake za sve članice. Da bi se trajno razriješila neravnoteža u gospodarstvu Republike Hrvatske potreban je novi model gospodarskoga razvoja, a njegova provedba je jednostavnija u uvjetima monetarne neovisnosti, odnosno postojanja nacionalne valute. Oživljavanje investicijske aktivnosti u uvjetima recesije imperativ je za oporavak nacionalnog gospodarstva. U uvjetima koje definiraju regulative monetarne unije svaki budući oporavak post tranzicijske zemlje će biti kompleksniji i imati će veće negativne posljedice na standard lokalnog stanovništva. Kako drugačije objasniti niži standard života stanovništvo nekih post tranzicijskih zemalja Europske unije koje su za razliku od Republike Hrvatske članice monetarne unije usprkos znatno višim stopama rasta nacionalnog gospodarstva? Nije li Poljska upravo zahvaljujući neovisnoj monetarnoj politici (i vlastitoj valuti) brže od mnogih drugih post tranzicijskih zemalja svoje gospodarstvo brže *izvela* iz prošle recesije? No to je u sferi institucionalnih mjera države, a tema rada je vezana uz marketinške mjere, odnosno marketinšku strategiju pojedinačnog poslovnog subjekta u funkciji bržeg izlaska iz recesije.

3. MARKETINŠKA STRATEGIJA U POSLOVANJU U RECESIJI

Svako tržište je specifično i heterogeno, te ga je moguće podijeliti na uže segmente, kako geografski tako i prema segmentima kupaca. Za segmentaciju tržišta se koriste različita obilježja, geografska, demografska, psihografska, segmentacija prema ponašanju kupaca i druge (Šerić, 2016). Danas u digitalnoj eri komunikaciju s odabranim segmentima treba provoditi i putem digitalne marketinške komunikacije (Šerić, Jerkić, 2014).

Jedno od iskoristivih strateških marketinških opredjeljenja u uvjetima recesije je pozicioniranje u odabranoj tržišnoj niši. *Niša* je definirana tržišna kategorija sa specifičnim obilježjima ponude i potražnje. U tržišnim nišama se pozicionira manji broj konkurenata, ali je potrebno prilagođavanje definiranim standardima niše sukladno očekivanjima i zahtjevima ciljane potražnje. Da bi se tvrtka uspješno pozicionirala u tržišnoj niši potrebno je razumjeti potrebe tržišnih segmenata orijentiranih konkretnoj niši. Prilagođavanje tim potrebama i standardima pretpostavka je stjecanju lojalnosti kupaca, a ponekad i ostvarivanju premijskih cijena.

Pozicioniranje u niši se provodi prilagođavanjem atributa i obilježja proizvoda, asortimana i distribucije očekivanjima u svijesti ciljanih kupaca, odnosno užih tržišnih segmenata. Pozicioniranje je svojevrstan model preoblikovanja poslovnog imidža u cilju stvaranja lojalnosti kupaca.

3.1. Odabir tržišne niše

Poslovanje temeljeno na pozicioniranju u odabranoj tržišnoj niši omogućuje konkuriranje i s ograničenim obrtnim kapitalom. Poslovanje i upravljanje ponudom se usklađuje s potrebama određenih užih tržišnih segmenata. Tržišna niša doprinosi dodanoj vrijednosti fokusiranošću uslužnih resursa i ponude na uže segmente potražnje kojima mogu predstavljati određene kompetitivne prednosti u usporedbi s konkurentima koji nude istu kategoriju proizvoda i usluga ali na nediferencirani način (Kotler et al. 2006). Kako odabrati primjerenu nišu je jedna od ključnih dilema kada se donese odluka o takvom konceptu tržišnog nastupa. U cilju identifikacije mogućih i odabira optimalne tržišne niše potrebno je segmentirati ukupno raspoloživo tržište te odabrati uže segmente ili uže geografske lokacije na tržištu kojima će se ponuda asortimanom i modelom distribucije posebno prilagoditi (Šerić,

2009b; Šerić, Luetić, Rozga, 2014; Šerić, Uglešić, 2014). Segmentacija tržišta je proces *podjele* tržišta na uže dijelove i manje potrošačke segmente koje karakteriziraju slične želje, potrebe i karakteristike. Odabire se one tržišne segmente, odnosno dijelove tržišta prema kojima je manja koncentracija konkurencije.

3.2. Preporučljive marketinške strategije

Marketinške strategije preporučljive za poslovanje u tržišnim nišama se kreiraju na razmeđi masovnog marketinga i mikro marketinga (Dibb et al. 2001; Kesić, 2003). Mikromarketinška platforma kreiranja marketinške strategije podrazumijeva upravljanje asortimanom na način da se ponuda prilagodi očekivanjima i željama užih tržišnih grupa, odnosno manjih zemljopisnih lokacija, a masovni marketing podrazumijeva identičan asortiman, identičnu ponudu i proizvode, kao i nediferenciranu tržišnu komunikaciju i distribuciju (Kotler et al. 2006). Očekivanjima ciljanih užih tržišnih segmenata zainteresiranima za ponudu određene niše treba prilagoditi i modele prodaje (Mihić, 2008).

Pri odabiru marketinške strategije u uvjetima recesije važno je ispravno procijeniti financijsku potentnost tržišnih segmenata (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Ista treba biti mjerljiva (Šerić, Luetić, 2016), a procjenjuje se prema brojnosti, dostupnosti, različitosti, interesima i drugim obilježjima. Segmenti se međusobno uspoređuju pa se odaberu oni koji će se primarno ciljati. Njima se prilagođava i odabrana marketinška strategija. Pri konačnom odabiru segmenata i marketinške strategije treba voditi računa i o konkurentnim prednostima tvrtke (Šerić, 2018). Konkurentne prednosti tvrtke mogu biti različite u odnosu na tržišnu poziciju postojeće ponude. Drugim riječima odabir marketinške strategije može imati reperkusije i na postojeći asortiman. Tržišna pozicija postojećeg asortimana je skup obilježja percepcija, utisaka i osjećaja potražnje prema ponudi jedne tvrtke u usporedbi sa sličnim ponudama konkurencije. U kontekstu odabira marketinške strategije u recesiji važno je odabrati onu koja će omogućiti repozicioniranje ponude da bude vidljivija i privlačnija potražnji.

Uvažavajući sve navedeno tvrtka može odabrati kao načelne marketinške strategije slijedeće (Kotler et al. 2006):

1. Monosegmentno pozicioniranje – asortiman ponude se prilagođava preferencijama isključivo jednog tržišnog segmenta;
2. Multisegmentno pozicioniranje – asortiman ponude se prilagođava preferencijama više različitih tržišnih segmenata;
3. *Standby* pozicioniranje – asortiman nije do kraja definiran, prati se tržišna situacija i ovisno o istoj se proširuje, produbljuje ili čak sužava asortiman (radi smanjivanja troškova poslovanja);
4. Imitacijsko pozicioniranje – asortiman ponude se prilagođava asortimanu tržišno prihvaćenih marki konkurencije;
5. Anticipatorno pozicioniranje – asortiman ponude se prilagođava sukladno procjenama o potrebama i željama ciljanog tržišnog segmenta;
6. Adaptivno pozicioniranje – periodično se vrši repozicioniranje tvrtke, marke i asortimana tvrtke sukladno promjenama ciljanog tržišnog segmenta;
7. Obrambeno pozicioniranje – asortiman tvrtke se mijenja kako bi se *amortiziralo* reakcije konkurenata koji prakticiraju imitacijsko pozicioniranje u istoj tržišnoj niši.

Nakon odabira načelne marketinške strategije treba ju prilagoditi sukladno postojećem stanju tržišta i konkurencije na njemu (Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017). Rješenja koja se sugeriraju u poslovnoj praksi su:

A) Jačanje trenutne tržišne pozicije asortimana i marke u svijesti ciljanih kupaca.
B) Repozicioniranje radi privlačenja dostatnog broja kupaca koji će prepoznati i prihvatiti asortiman po ponuđenim cijenama.
C) Repozicioniranje u odnosu na konkurenciju, odnosno porijeklo ponude radi ciljanja segmenata koji preferiraju *domaće* tvrtke, *domaće* proizvode ili tvrtke iz određenih zemalja (ovo podrazumijeva i uspostavu strateških partnerstva, akvizije i druge taktike – Šerić, Melović, Perišić, 2019).

Konačno, marketinška strategija prilagođena postojećem stanju tržišta i konkurencije dodatnim se obilježjima prilagođava u cilju jačanja tržišne pozicije, te očuvanju udjela i rasta tržišnog udjela. Ovo se učinkovito provodi prema Šerić, Vitner Marković i Rakušić Cvrtak (2017) temeljem nalaza MOF, PEST i RECOIL analiza. Temeljem nalaza tih analiza može se iskazati i potreba promjene imena proizvoda, veličine pakiranja, promjene cijena, distribucije i dr. Može se iskazati i potreba proširenja asortimana određenim dopunskim proizvodima,

uvođenjem novih pogodnosti za kupce i dr. što će kupci percipirati kao cjelinom ponude. Ove dodatke i pogodnosti nadalje se može implementirati na razini asortimana i marke kako bi se oslabila privlačnost supstituta koje nudi konkurencija (Šerić, 2018).

4. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNIM SLUČAJEVIMA

4.1. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 79 tvrtki koje posluju na tržištu Republike Hrvatske. Marketinške strategije koje primjenjuju su prvo detektirane, a potom je provedeno istraživanje jesu li iste modificirali u periodu recesije (analiza dostupnih članaka, informacije dobivene od *insajdera,* analiza asortimana i sl.). U istraživanju su pomno analizirane njihove web stranice, informacije o upravljanju asortimanom i druga obilježja na temelju kojih je moguće detektirati marketinške strategije i načine kako ih iste provode u praksi. Korišteni su i direktni mail kontakti s dostupnim zaposlenicima pojedinih tvrtki, prema naputcima i sugestijama mentora (službe i odjeli za prodaju i marketing). Korišteni su svi dostupni izvori podataka. Struktura tvrtki odabranih u uzorak istraživanja je predstavljena po industrijskim granama grafom 2.

Graf 2. Popis tvrtki odabranih u uzorak istraživanja po industrijskim granama

VRSTA INDUSTRIJE	BROJ TVRTKI
PREHRAMBENA	22
TRGOVINA	28
AUTOMOBILSKA	7
INFORMATIČKA	14
ZABAVA	8

Izvor: Vlastito, 2019.

Tvrtke u uzorku, predstavnici prehrambene industrije svoje marketinške strategije u recesiji temelje na većoj fleksibilnosti upravljanja asortimanom. Obzirom na značaj udjel vlastitog kapitala angažiran u sirovinama za proizvodnju prehrambenih artikala evidentno je da su im temeljna ograničenja u poslovanju financijski (visoke obaveze prema dobavljačima), ljudski (visina plaća) i tehnološki resursi (starija tehnologija). S takvim ograničenjima u recesiji teško konkuriraju inozemnim konkurentima na tržištu Republike Hrvatske. Svjesne tih ograničenja tvrtke iz prehrambene industrije u recesiji se izraženije fokusiraju se na uže tržišne segmente koji usprkos manjenju dohotka traže kvalitetne prehrambene proizvode.

Posljedica takve tržišne orijentacije su niži ukupni prihodi, no uspijevaju i u recesiji održati viši postotak zarade u maloprodajnim cijenama. U istraživačkom uzorku tek je nekolicina velikih tvrtki koje svoje marketinške strategije temelje na poznatim markama pojedinih kategorija svojih proizvoda. Ove, velike tvrtke obzirom na tržišnu tradiciju svojih marki rjeđe se opredjeljuju za pozicioniranje u manjim tržišnim nišama. U tržišnim nišama tijekom recesije pozicioniraju isključivo svoje nove marke radi poticanja njihove prepoznatljivosti i jačanja tržišne svijesti o njima i proizvodima koje tim markama obilježavaju.

Subjekte uključene u uzorak iz trgovinske industrije karakterizira usitnjenost prodajnih kapaciteta i tehnološka zaostalost u usporedbi s glavnim konkurentima – trgovačkim lancima. To su njihove temeljne slabosti. Male trgovačke tvrtke koje prevladavaju u istraživačkom uzorku ostvaruju znatno niže tržišne udjele u usporedbi s trgovačkim lancima, ali ih u recesiji karakterizira nešto manji relativni pad prometa zbog visoke lojalnosti kupaca (kako ističu njihovi predstavnici), no i značajno niža zarada po zaposleniku u usporedbi s tržišnim liderima u trgovinskoj industriji zbog financijskih ograničenja i sporog uvođenja novih tehnologija u trgovini. Mali trgovci posebnu pažnju posvećuju modificiranju marketinške strategije kako bi održali lojalnost svojih kupaca obzirom da u recesiji zbog financijskih ograničenja sužavaju prodajni asortiman po dubini i širini. S druge strane, zbog smanjenja maloprodajnog prometa u recesiji smanjuju i marketinška ulaganja pa im se smanjuje i tržišna *vidljivost.* Diferencijaciju nastoje ostvariti u različitim segmentima poslovanja, asortimanu, distribuciji, upravljanju zalihama, stručnosti i kompetentnosti zaposlenika i sl.

Trgovci automobilima su u uzorku namjerno izdvojeni od ostatka trgovinskog sektora jer se radi o trajnim dobrima za kojima potražnja u recesiji značajnije opada. Umjesto novih, raste potražnja i kupnja rabljenih automobila pa se nastojalo utvrditi koje modifikacije svojih marketinških strategija prakticiraju trgovci automobilima, te kako nastoje potaknuti potencijalne kupce da se i u recesiji opredijele za novi, umjesto za rabljeni automobil. Premda se obujam prodaje novih automobila u recesiji smanjuje lojalnost pojedinim automobilskim markama se održava.

Premda u recesiji kod fizičkih osoba opada interes za kupnju proizvoda informatičkih tehnologija (IT), kod poslovnih kupaca raste interes za novim proizvodima koji mogu doprinijeti višoj ekonomičnosti poslovanja i smanjenju troškova. Zbog toga se u periodu recesije drastično mijenja struktura potražnje u informatičkoj industriji. Generalno raste potražnja za proizvodima i uslugama IT-a koji osiguravaju neposredne koristi i kratkoročno doprinose smanjivanju troškova poslovanja.

Industriju zabave u periodima recesije također karakteriziraju negativni tržišni trendovi jer sa smanjivanjem kupovne moći stanovništva opadaju i ovi izdaci koji se očituju kroz promet u igrama na sreću, igrama klađenja i sl. Tvrtke u industriji zabave i u periodima izvan recesije prakticiraju marketing odabranih niša jer su poticaji onih koji prakticiraju igre na sreću (izazov) drugačiji od onih koji prakticiraju igre klađenja (ovisnost).

U uzorak nisu uključene turističke tvrtke jer je turistički interes prema Republici Hrvatskoj bio u rastu i prije posljednje recesije (Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019). Takva *pozicija* receptivne turističke zemlje na globalnom turističkom tržištu omogućila je održavanje dobre godišnje posjećenosti uz rast godišnje posjete u mnogim destinacijama koje su kontinuirano razvijale specijaliziranu cjelogodišnju ponudu (Šerić, Jurišić, 2014). Obzirom da se recesija na emitivnim turističkim tržištima javlja različitim intenzitetima u različitim periodima receptivne turističke zemlje koje se smatraju privlačnima u apsolutnim pokazateljima ne iskazuju smanjenje turističke posjete. Mijenja se struktura gostiju po emitivnim tržištima s kojih dolaze, a turizam kao društvena pojava pruža širok manevarski prostor za razvoj i specijalizaciju destinacijskih turističkih ponuda radi održavanja postojeće razine godišnje turističke posjete (fokusirana marketinška komunikacija, razvoj i upravljanje specijaliziranim turističkim proizvodima i dr. – prema Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019).

4.2. Tržišno okruženje

Na tržišno makro okruženje poslovni subjekt ne može djelovati, već mu se treba prilagoditi (Šerić, 2018). Pod tržišnim okruženjem se smatraju demografska obilježja, konkurenti, kulturna, društvena i politička obilježja, opće stanje ekonomije i dostignuta razina tehnološkog razvoja (Kotler et al. 2006). Tržište ima i svoje mikrookruženje koje obuhvaća dionike u distribuciji, odnosno sve subjekte u distribucijskom lancu (Šerić, Luetić, 2016). Poslovni subjekt treba kontinuirano pratiti stanje i odnose u tržišnom okruženju kako bi se pravovremenim reakcijama iskoristile postojeće i nove mogućnosti, održavala planirana razina prodaje i kako bi se zaštitilo od neočekivanih aktivnosti konkurenata (snižavanje cijena sličnih ili zamjenskih dobara, uvođenje novih proizvoda u pojedinoj kategoriji i dr.).

Kod tvrtki uključenih u istraživački uzorak utvrđeni su slijedeći pristupi praćenja stanja u tržišnom okruženju:

1. Linijsko praćenje tržišta – za isto su zaduženi pojedinci iz srednjeg menadžmenta i iz različitih poslovnih odjela;
2. Strateško praćenje tržišta - provodi osoba marketinški specijalist za potrebe vrhovnog menadžmenta tvrtke;
3. Praćenje tržišta kroz posebnu poslovnu jedinicu u tvrtci (najčešće marketinški odjel);
4. Integrirano praćenje tržišta – provodi poseban tim u kome su predstavnici iz različitih službi (uglavnom rukovoditelji).

Što se tiče ostalih prikupljenih podataka iz tvrtki u uzorku po industrijama u recesiji su utvrđene i određene razlike.

Tvrtke u uzorku iz prehrambene industrije karakterizira značajna polarizacija premda prevladavajući broj subjekata predstavlja pekarsku industriju i industriju proizvodnje tjestenine. Nešto manji broj subjekata u uzorku bavi se proizvodnjom, sušenjem i konzerviranjem mesa. Evidentno je da svi oni prate globalne trendove, te shodno tome certificiraju svoje proizvode radi jačanja povjerenja kupaca i poticanja njihove lojalnosti (ISO, HACCP, Organic, Košer, Halal i dr.). Učestalo svoje proizvode i u periodu recesije prijavljuju na različita natjecanja u kvaliteti. Problem u recesiji su nedostaci kvalitetne domaće sirovine što im ograničava proizvodne kapacitete, posebice tvrtki koje svoje proizvode plasiraju i na inozemnom tržištu. Problem u recesiji je i financiranje proizvodnje jer su banke u Republici Hrvatskoj tada primarno usmjerene plasmanima prema stanovništvu, te izbjegavaju rizičnije plasmane u proizvodnju. Pozicioniranje u tržišnim nišama u recesiji subjekti iz prehrambene industrije izbjegavaju. Čak i oni među njima koji su se zbog nekog posebnog obilježja (eko proizvod) pozicionirali u nekoj niši u periodu recesije ne vrše repozicioniranje niti modificiraju marketinšku strategiju. Geografski promatrano centar prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj je zagrebačka regija u kojoj posluje većina najuspješnijih tvrtki iz ove industrije. Prehrambeni kombinati koncentrirani su pretežito u Slavoniji, no i u periodima izvan recesije imaju značajnih problema s tekućom likvidnošću zbog sezonskih prinosa i nezainteresiranosti poslovnih banaka da ih financijski prate. No subjekti iz prehrambene industrije je u usporedbi sa subjektima iz ostalih industrija uvrštenih u uzorak u periodu recesije bilježili su niži pad prodaje. Jedan od razloga je činjenica da se radi o proizvodima primarne potrošnje. Uočava se da nastoje optimizirati troškove proizvodnje i provesti organizacijsko restrukturiranje sukladno dobroj praksi na globalnom tržištu. Dodatno se angažiraju u cilju poticanja rasta količina domaćih sirovina (zajednička ulaganja, širenje vlastitog poslovanja u sferu proizvodnje potrebnih sirovina i sl.). Iskoristiv

primjer dobre prakse u uzorku je *Dukat* koji je i u periodu recesije kontinuirano investirao u proširenje vlastitih kapaciteta za proizvodnju sirovina.

U sektoru trgovine u recesiji problem predstavlja i tzv. *sivo* maloprodajno tržište za koje se u osvrtima i člancima navodi da obuhvaća 15 – 20% društvenog bruto proizvoda. *Sivo* maloprodajno tržište u Republici Hrvatskoj je posljedica njegovoga postojanja i tolerancije u vrijeme Jugoslavije. Uvođenjem fiskalizacije potaknuto je smanjivanje udjela *sivog* tržišta, no za njegovu eliminaciju ključna je dostignuta društvena svijest i kultura trgovanja. Tržište Republike Hrvatske se proteže na 56 000 kvadratnih kilometara pri čemu je prosjek evidentiranih stanovnika po kilometru kvadratnom 50 % od prosjeka u razvijenim zemljama Europske unije. Republiku Hrvatsku okružuje više od 3 000 kilometara kopnene i morske granice. Ovakva demografsko – geografska obilježja ukazuju na kompleksnost organizacije distribucije i distributivnih lanaca za trgovačke subjekte. Zbog tih obilježja tržišta troškovi distribucije u maloprodajnoj cijeni svakog proizvoda su nekoliko postotaka viši u usporedbi s razvijenim zemljama Europske unije. Sektor trgovine zapošljava u maloprodaji i veleprodaji gotovo 170 000 djelatnika (statistički ljetopisi), a u strukturi značajno prevladavaju djelatnici zaposleni u veleprodaji. I ovo obilježje je bitno drugačije od prosjeka u razvijenim zemljama Europske unije (dvostruko više djelatnika je zaposleno u maloprodaji u odnosu na broj zaposlenih u veleprodaji). U periodima recesije trgovina opada te je potrebno pravovremeno reagirati širenjem asortimana i njegovim prilagođavanjem novim potrošačkim potrebama i globalnim trendovima. Suvremeni kupci su svjesniji dodane vrijednosti svakog proizvoda, lojalnost sve više ovisi i o aktivnostima upravljanja trgovačkim markama, a proizvodi kompleksni za upotrebu se tada teže prodaju. Cijena je ključna varijabla marketinškog spleta u trgovini u periodima recesije. Potrošači su u periodima recesije racionalniji, te odgađaju kupnje trajnih proizvoda.

Automobilsku industriju u Republici Hrvatskoj predstavlja pedesetak tvrtki koje u asortimanu nude mnoštvo marki različitih vozila, odnosno rezervne dijelove i servisne usluge za ta vozila. Premda je ova industrija u Republici Hrvatskoj dugo godina bila zanemarena i podcijenjena, kao posrednik s niskim maržama danas iskazuje potencijal rasta, posebice zbog rasta hrvatskih tvrtki koje proizvode poluproizvode za automobilsku industriju, pa čak i gotove automobile najviše klase temeljene na najnovijim tehnologijama (www.rimac-automobili.com). Recesija se u automobilskoj industriji prepoznaje po smanjenju prodaje automobila, što ima negativne reperkusije i na sve trgovačke posrednike i kooperante koji proizvode dijelove za ovu industriju.

Informatička industrija iskazuje kontinuiranu stopu rasta uz sve značajnije potpore države. Tvrtke iz ove industrije u Republici Hrvatskoj su i tijekom recesije i izvan nje sve više orijentirane globalnom tržištu. Iskazuju stalan rast broja zaposlenih visokoobrazovanih osoba. Razvoju ove gospodarske grane doprinose i brojni *start – up* programi kojima se posebice potiču projekti temeljeni na značajnom udjelu znanja i manjim ulaganjima u opremu. Informatička industrija za male post tranzicijske zemlje ima veliki značaj jer se prihvaćena rješenja na globalno tržište plasiraju u milijunskim količinama. Industrija informatičkih tehnologija je manje osjetljiva na recesiju u gospodarstvu, jer se proizvodi ove industrije traže i trže upravo radi *preživljavanja* i poticanja rasta nacionalnih gospodarstava. Kontinuiran je nedostatak stručnog kadra pa poslodavci na visokim školama i fakultetima često predstavljaju svoje potrebe i mogućnosti koje pružaju mladom školovanom kadru.

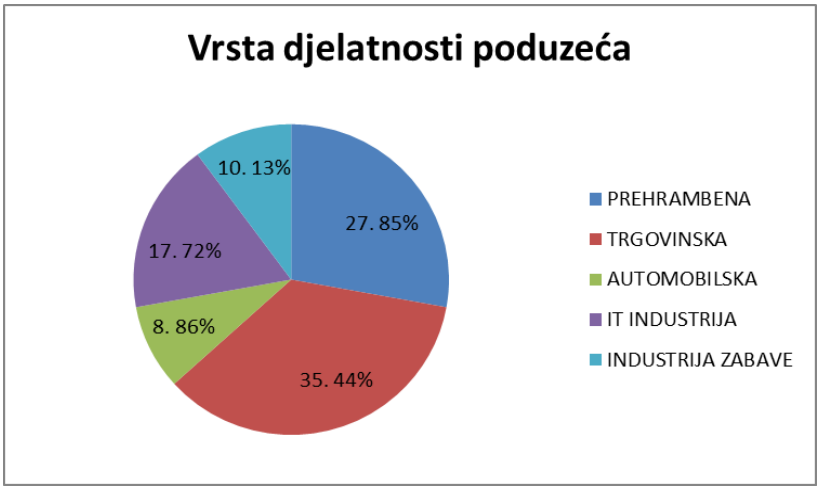
Industrija zabave je zabilježila značajan poslovni pad u periodu recesije, da bi posljednjih godina ponovno iskazivala trend rasta. Istraživanja tvrtke Delloite (www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/index.htm) ukazuju da je potrošnja stanovništva za igre na sreću u korelaciji s kretanjem razine nacionalnog dohotka. U ovoj industriji koja predstavlja i značajan prihod nacionalnog proračuna problem je nelegalna konkurencija koja u značajnoj mjeri prakticira poslovanje u sivoj (koristeći *rupe* u zakonu i mogućnosti poslovanja u *crnoj zoni* – svjesno izbjegavanje plaćanja poreza) premda su igre na sreću u Republici Hrvatskoj regulirane *Zakonom o igrama na sreću*, kojim su definirani uvjeti priređivanja igara na sreću (igre na sreću u kasinima, igre na sreću na automatima i igre klađenja). Rast turističkog gospodarstva u Republici Hrvatskoj također ima pozitivne reperkusije na ovu industriju. U periodu recesije industrija zabave bilježi pad prometa i u posjećenosti koncerata, kazališta, kina, izložbi i svih drugih manifestacija zabavnog karaktera.

Tržišno prilagođena marketinška strategija doprinosi otpornosti poslovnog subjekta na recesiju. Dodatno prilagođavanje iste tijekom recesije se prakticira i pozicioniranjem ili repozicioniranjem u odabranoj tržišnoj niši. Pri tome se uočava da tržišni udio učinkovitije održavaju tvrtke koje odabiru niše *otporne* na tržišne poremećaje, kao i one koje zbog *vidljivosti* većem broju segmenata omogućuju rast potražnje. Nalazi istraživanja ukazuju i da većina subjekata u uzorku svoju marketinšku strategiju u recesiji temelji i na e-poslovanju. Mogućnosti Interneta u poslovanju kontinuirano rastu pa je vjerojatno i to jedan od razloga stalnog prilagođavanja marketinške strategije e-poslovanju u svim promatranim industrijama u Republici Hrvatskoj.

4.3. Nalazi istraživanja

Graf 3 prikazuje strukturu 79 tvrtki iz Republike Hrvatske uključene u istraživački uzorak po industrijama kojima pripadaju:

Graf 3 - Vrsta djelatnosti poslovnih subjekata u uzorku istraživanja



Izvor: vlastito, 2019.

Detektiranjem marketinških strategija koje prakticiraju utvrđeno je da njihov odabir ovisi i o godinama poslovnog iskustva na tržištu. Tvrtke s većim brojem godina tržišnog iskustva češće modificiraju marketinšku strategiju, te se po pravilu u recesiji repozicioniraju u postojećim, odnosno pozicioniraju u novim tržišnim nišama.

Graf 4 – godine poslovnog iskustva subjekata na tržištu 2008. godine

Broj godina prisutnosti u godinama	Prehrambena	Trgovinska	Automobilska	IT	Indu.zabave
0-3	0	0	0	3	0
4-7	2	3	0	5	3
8-11	3	5	1	3	4
12-15	10	16	3	2	1
16-19	7	4	3	1	0
20 i više	0	0	0	0	0

Izvor: vlastito, 2019.

Tvrtke iz prehrambene industrije karakterizira najdulje tržišno iskustvo slijedom čega su marketinške strategije koje iste prakticiraju doživjele i najviše modifikacija. Premda je po toj logici pretpostavka da poslovni subjekti u IT industriji koji su znatno kraće vrijeme na tržištu imaju manje iskustva s modificiranjem marketinških strategija, činjenica je da ove modifikacije oni provode učestalije, a tržišna repozicioniranje asortimana su drastičnija. Neovisno o tome nalazi istraživanja ukazuju da u industriji IT u marketingu još uvijek ima puno prostora za optimizaciju.

Što se tiče posljedica recesije na poslovanje subjekata u istraživačkom uzorku kod 53 poslovna subjekta je evidentiran pad godišnjeg prometa već u prvoj godini recesije (2007/2008), dok je 18 poslovnih subjekata je pad zabilježilo 2009 godine. Osam subjekata je pad poslovanja zabilježilo 2010 godine. Niti jedan poslovni subjekt u periodu recesije nije održao godišnju realizaciju koju je ostvarivao prije toga. Obzirom na pojedina globalna iskustva može se konstatirati da u svim industrijama u Republici Hrvatskoj još uvijek ima puno prostora za optimizaciju marketinških strategija u poslovanju.

U periodu recesije od 79 analiziranih poslovnih subjekata njih 45 su sužavali asortiman ponude, dok je samo 11 subjekata u istom periodu na tržište uvodilo nove proizvode i usluge. Od tih 11 subjekata daljnja analiza je provedena na 9 poslovnih subjekata za koje je utvrđeno da su se u recesiji preorijentirali na nove tržišne segmente i radi toga su značajnije modificirali svoje marketinške strategije, odnosno repozicionirali se u postojećim ili se pozicionirali u novim tržišnim nišama.

U periodu recesije 9 poslovnih subjekata se preorijentiralo na nove segmente potražnje, a njih 70 je nastavilo uslužiti isključivo postojeće segmente. Nove segmente 6 poslovnih subjekata je opsluživalo ponovljenim lansiranjem postojećih proizvoda i usluga u asortimanu, dok su se samo 3 poslovna subjekta odlučila za lansiranje novih proizvoda i usluga, prvenstveno namijenjenih izvozu.

Što se tiče novih tržišnih niša od navedenih 9 poslovnih subjekata koji su se u periodu recesije orijentirali na nove segmente 3 subjekta su odabrala novu nišu *zdravog života*, 3 novu nišu za savjetovanje i odabir proizvoda (trgovci specijalisti), 2 subjekta nišu za proizvodnju i servis posebnih proizvoda (brodice za sport i razonodu), dok se 1 subjekt opredijelio za nišu proizvodnje za samo jednu industriju (auto dijelovi).

Obzirom na postavljene poslovne ciljeve od 9 poslovnih subjekata koji su se preorijentirali na nove segmente potražnje 6 je u fokusu imalo očuvanje i rast profitabilnosti, odbacivanje neprofitabilnih proizvoda i usluga iz asortimana i smanjenje troškova, dok su 3

poslovna subjekta kao razlog preorijentacije na nove segmente istaknuli rast broja konkurenata.

Obzirom na način odabira nove tržišne niše pet poslovnih subjekata je *kopiralo* dobru praksu inozemnih tvrtki i analiziralo trendove na globalnom tržištu, dok su 4 poslovna subjekta pratila isključivo konkurente u svom mikro okruženju i trendove na lokalnom tržištu.

Pet poslovnih subjekata je istaknulo da su za opsluživanje novih tržišnih segmenata trebali dodatna ulaganja, dok su 4 poslovna subjekta isto realizirali bez dodatnih ulaganja.

Što se tiče kretanja prihoda u periodu recesije kod 7 poslovnih subjekata je utvrđen godišnji rast, dok su 2 subjekta prihode uspjeli održati na razinama prije recesije.

Analiza web stranica ovih 9 subjekata je ukazala da 4 prakticiraju identičan marketinški splet za čitavo tržište koje opslužuju. Tri poslovna subjekta su modificirali marketinški splet dodavanjem novih obilježja proizvodima i uslugama, a 2 poslovna subjekta su u recesiji svoju ponudu u cijelosti prilagodili užim segmentima – onima koje opslužuje manji broj konkurenata

Sedam od ovih 9 poslovnih subjekata se u recesiji fokusiralo na kategorije primarnih proizvoda i usluga, dok su se 2 poslovna subjekta fokusirala na skuplje proizvode i usluge. Pri tome je 6 subjekata istaknulo da su podizali kvalitetu proizvoda koje su nudili u posebnoj tržišnoj niši, a 3 poslovna subjekta su u posebnoj tržišnoj niši po nižoj cijeni nudili proizvode niže kvalitete od proizvoda konkurencije koji su istu kategoriju proizvoda nudili izvan te niše.

Sedam od 9 subjekata je u ponudi kroz nižu za uže segmente prakticiralo niže cijene u usporedbi s konkurentima, a 2 subjekta su prakticirala više cijene od konkurenata.

Pet od 9 subjekata je primarno koristilo Internet u marketinškoj komunikaciji s ciljanim segmentima, 3 subjekta najčešće su koristila propagandne članke u medijima, a 1 subjekt televiziju kao primarni promotivni medij za informiranje ciljanih kupaca.

Svih 9 subjekata iz uzorka koji su u periodu recesije sačuvali tržišni udio ili ostvarili tržišni rast svoje proizvode su plasirali i na inozemno tržište. Što se tiče inozemne distribucije 5 od 9 subjekata posluje preko inozemnih partnera, dok 4 subjekta proizvode i usluge u inozemstvu plasiraju isključivo putem Interneta.

Od ukupno 79 tvrtki u istraživačkom uzorku njih 70 je provelo internu optimizaciju upravljanja resursima najčešće dodatnim edukacijama zaposlenika i unapređivanjem pojedinih poslovnih funkcija.

Metodom generalizacije prikupljenih podataka može se konstatirati da su učestale marketinške strategije koje su u periodu recesije prakticirale tvrtke koje su ostvarile tržišni rast ili održale postojeći tržišni udio kako slijedi:

- Strategija snižavanja troškova poslovanja;
- Strategija sužavanja asortimana proizvoda i usluga;
- Strategija diferencijacije nižom cijenom;
- Strategija posebnih pogodnosti za kupce;
- Strategija *žetve* na zapuštenim tržištima;
- Strategija fokusirane segmentacije;
- Strategija prilagođavanja proizvoda i usluga uvjetima recesije;
- Strategija gerilskog marketinga.

Pored toga zajedničko im je i da su ili proširile ili održale poslovanje i na inozemnom tržištu uz poslovanje na domaćem tržištu.

5. KRITIČKI OSVRT NA ISTRAŽIVANJE

Nalazi provedenog istraživanja su dokazali da se poslovni subjekti u periodima recesije u većini opredjeljuju za sužavanje tržišta, odnosno da napuštaju tržišta na kojima ostvaruju niže stope profitabilnosti, te da se tek rijetki od njih odlučuju za širenje tržišta, posebice prema inozemstvu. Premda traže nova tržišta na kojima mogu konkurirati mnogi nisu u recesiji spremni razvijati i uvoditi u asortiman nove proizvode. Veliki broj subjekata u recesiji izbjegava i značajnije modifikacije marketinške strategije. Oni subjekti koji prihvaćaju rizik značajnije modifikacije marketinških strategija, te sukladno tome repozicioniranja i pozicioniranja u novim tržišnim nišama opredjeljuju se za *pozicije* koje im osiguravaju veću i širu (izvoz) *vidljivost*, težeći tako umanjiti marketinški intenzitet konkurenata. Pri odabiru novih tržišta prednost daju onima s manjim brojem konkurenata i tržištima na kojima je ponuda u istoj kategoriji proizvoda kompromisna (u potpunosti ne zadovoljava konkretnu potrebu).

Što se tiče konkretno marketinških strategija evidentno je da se u recesiji rijetko prakticiraju načelne strategije pozicioniranja u njihovom izvornom obliku. Prakticira se monosegmentno pozicioniranje uz sužavanje i smanjivanje asortimana. Multisegmentno pozicioniranje se gotovo uopće ne prakticira, kao ni klasični koncepti *standby* pozicioniranja. Imitacijsko pozicioniranje u recesiji nema smisla jer lojalnost potrošača markama u recesiji ne slabi, već se samo smanjuje obujam njihovih kupnji brendirane robe uslijed smanjenja dohotka stanovništva. Anticipatorno pozicioniranje se prakticira prvenstveno u funkciji sužavanja asortimana radi smanjene tekuće likvidnosti i smanjenja robe na zalihama. Adaptivno pozicioniranje se prakticira u kombinaciji sa strategijom snižavanja troškova poslovanja, strategijom sužavanja asortimana proizvoda i usluga i strategijom fokusirane segmentacije. Obrambeno pozicioniranje se u recesiji prepoznaje u pojedinim strategijama gerilskog marketinga. Aktivnosti jačanja trenutne tržišne pozicije asortimana i marke u svijesti ciljanih kupaca u periodu recesije se zapostavljaju, no učestalo je repozicioniranje radi dodatnog privlačenja kupaca kako bi se osigurao planirani obujam prodaje. Poslovni subjekti u prehrambenoj industriji u recesiji prakticiraju repozicioniranje u odnosu na inozemnu konkurenciju na način da posebno ističu *domaće* porijeklo robe. Prepoznate marketinške strategije koje se učestalo prakticiraju u periodima recesije (strategija snižavanja troškova poslovanja, strategija sužavanja asortimana proizvoda i usluga, strategija diferencijacije nižom cijenom, strategija posebnih pogodnosti za kupce, strategija *žetve* na zapuštenim

tržištima, strategija fokusirane segmentacije, strategija prilagođavanja proizvoda i usluga uvjetima recesije i strategija gerilskog marketinga) temelje se na smanjivanju angažiranog kapitala u zalihama s jedne strane, te održavanja plana prodaje s druge strane. Analizirana poslovna praksa ukazuje da uspješnost primjene odabrane marketinške strategije značajno ovisi o repozicioniranju poslovnog subjekta u postojećoj ili pozicioniranju u novoj tržišnoj niši. No tada su potrebne i dodatne modifikacije marketinške strategije kako bi se poslovanje prilagodilo standardima konkretne tržišne niše.

Nalazi istraživanja su ukazali da profitabilnost tržišne niše u recesiji značajno ovisi o njenoj veličini i prilagođenosti ponuđača standardima pojedine niše. Obzirom da su *standardi niše* često sukladni željama i očekivanjima ciljanih kupaca oni spremno plaćaju premijski dodatak cijeni proizvoda. Otkrivanje novih, profitabilnih, tržišnih niša u recesiji je složen i kompleksan poslovni cilj. Od analiziranih industrija najučinkovitiji su bili subjekti iz IT industrije.

Kvalitetno razrađeni marketinški planovi segmentacije tržišta pospješuju nalaženje novih niša. No nalazi istraživanja ukazuju i na potrebu održavanja kvalitete ponude asortimana i na jačanje prepoznatljivosti ponude u odnosu na ponudu konkurenata. Posljedice recesije na različite industrije u Republici Hrvatskoj nisu identične. Prema nalazima istraživanja najveće negativne utjecaje recesije na prodaju je imala autoindustrija, a najmanje IT industrija u kojoj su mnogi subjekti i tijekom recesije održali tržišni rast. Prehrambena i trgovačka industrija su osjetljive na recesiju jer kupci značajnije mijenjaju kupovne navike, čemu se poslovni subjekti trebaju prilagoditi, u upravljanu asortimanom i u distribuciji. Smanjivanje realnog dohotka u recesiji ima po pravilu i negativne reperkusije na industriju zabave. S druge strane analizirani subjekti u recesiji nisu modificirali svoje marketinške strategije.

Smanjivanje negativnih utjecaja recesije na poslovanje podrazumijeva analizu postojeće marketinške strategije. Sukladno spoznajama iz provedenog istraživanja potrebno je istražiti potencijalnih tržišnih niša u kojima je u recesiji moguće pojačati tržišnu *vidljivost* i čijim se standardima moguće prilagoditi. Pozicioniranje u novim tržišnim nišama podrazumijeva prilagođavanje marketinških strategija. Nalazi provedenog istraživanja argumentirali su neke od preporučljivih marketinških strategija koje su i u recesiji omogućile održavanje, pa čak i rast tržišnog udjela.

Tako je u prehrambenoj industriji preporučljivo pozicioniranje u niši ponude autohtonih ekoloških proizvoda obilježenih oznakom *izvorno Hrvatsko.* Problem su ograničene mogućnosti proizvodnje *eko namirnica* zbog nedovoljno sirovina koje se

proizvode sukladno visokim ekološkim standardima. Zbog toga tržište treba suziti na manji broj lokacija s većim brojem potencijalnih kupaca.

U automobilskoj industriji u recesiji je preporučljiva specijalizacija i širenje poslovanja u sferi servisne djelatnosti i prodaje rezervnih dijelova.

U trgovačkoj industriji se u recesiji prodaja održava u kategorijama primarnih proizvoda, no održavanju tržišnog udjela doprinosi širenje asortimana. Perspektiva je širenje distribucije takvih kategorija proizvoda putem Interneta uz brzu distribuciju. Perspektivu trgovačkoj industriji u recesiji predstavljaju i zapuštena tržišta sa slabijom konkurencijom.

Informatička industrija je specifična jer u svom asortimanu nudi mnoštvo proizvoda i usluga koji mogu smanjiti negativne reperkusije poslovanja u recesiji. No tržišna kompetitivnost ove industrije se ogleda osim kvalitete i prilagođenosti proizvoda i usluga pojedinim industrijama i u vremenu potrebnom za njihovu implementaciju u poslovnim procesima.

Potencijalne tržišne niše u recesiji kojima je preporučljivo prilagoditi industriju zabave podrazumijevaju za kupce poželjniji odnos *uloženo – dobiveno.* Dobra praksa ukazuje da se na potražnju može utjecati širenjem asortimana cjenovno posebno privlačnih proizvoda. Potrebno je i dodatno širiti asortiman obzirom na različitost interesa ukupne populacije koju se cilja (klađenje u što više sportskih i drugih sfera). Originalnost i privlačnost manifestacija također može doprinijeti smanjivanju potrošnje u ovoj industriji što je realnost u recesiji obzirom na smanjivanje dohotka stanovništva i činjenicu da se radi o tzv. tercijarnim potrebama.

6. ZAKLJUČAK

U recesiji se mnogim poslovnim subjektima smanjuje prodaja zbog smanjivanja dohotka stanovništva i inflatornih trendova. Takvo stanje doprinosi trendovima cjenovnih oscilacija koje također imaju reperkusije na poslovanje, rast troškova, smanjivanje plaća i otpuštanje radnika, te posredno na smanjivanje tržišnog udjela. Poslovni subjekti koji zanemaruju potrebu prilagođavanja novonastaloj tržišnoj situaciji sve teže održavaju i tekuću likvidnost. Poslovanje u recesiji podrazumijeva značajne modifikacije marketinškog spleta i prilagođavanje marketinške strategije novim tržišnim odnosima. Odabir marketinške strategije primjerene niši u kojoj se poslovni subjekt pozicionira u recesiji je važan imperativ tržišnog opstanka i potencijal očuvanja tržišnog udjela. Primjerena marketinška strategija u recesiji predstavlja i razvojnu platformu iskoristivu za tržišni rast. Pri tome se ne smije zanemarivati potencijal inozemnog tržišta. Taktikama kojima se provodi konkretna marketinška strategija poslovni subjekt se prilagođavanje otežanim uvjetima poslovanja u recesiji. Pri tome treba voditi računa o inovativnim taktikama jer se i ponašanja potražnje u recesiji bitno mijenjaju.

Provedeno istraživanje je dokazalo da u periodu recesije poslovni subjekti koji se prilagode novim tržišnim odnosima bilježe nižu stopu pada prometa. Konačno, prilagođavanje marketinške strategije tržišnoj situaciji u recesiji jedan je od načina smanjivanja i poslovnih rizika. Nalazi istraživanja su dokazali da modifikacija marketinške strategije značajno doprinosi očuvanju tržišnog udjela. Ukoliko poslovni subjekt kontinuirano razvija nove proizvode i usluge pruža mu se šansa da s onima koji su prilagođeni promjenama na tržištu osigura ne samo očuvanje, već i rast postojećeg tržišnog udjela. Dobri primjeri takve prakse u provedenom istraživanju su subjekti iz IT industrije. No svoju marketinšku strategiju su dodatno prilagodili novim proizvodima i uslugama u asortimanu. Temeljem nalaza provedenog istraživanja utvrđeno je da su u recesiji posebno preporučljive slijedeće marketinške strategije: strategija snižavanja troškova poslovanja, strategija sužavanja asortimana proizvoda i usluga, strategija diferencijacije nižom cijenom, strategija posebnih pogodnosti za kupce, strategija žetve na zapuštenim tržištima, strategija fokusirane segmentacije strategija prilagođavanja proizvoda i usluga uvjetima recesije i strategija gerilskog marketinga. Dobra praksa analiziranih poslovnih subjekata iz istraživačkog uzorka dokazuje da implementacija navedenih marketinških strategija u recesiji doprinosi jačanju tržišne vidljivosti asortimana i intenziviranju komunikacije s tržišnim segmentima. Navedene marketinške strategije u recesiji treba primarno fokusirati na kupce, a tek u manjoj mjeri na

asortiman ponude. Od sugeriranih marketinških strategija poslovni subjekt se treba opredijeliti za onu koja učinkovito objedinjava njegove snage i omogućuje valorizaciju neiskorištenih tržišnih mogućnosti, pruža mogućnosti novih kanala distribucije i doprinosi unapređenju odnosa s kupcima i dobavljačima.

Prilagođenost marketinške strategije tržišnoj niši, posebice ukoliko se poslovni subjekt zbog promijenjenih uvjeta poslovanja u njoj prvi put pozicionira, je također od iznimnog značenja u periodima recesije. Nesklad tržišnih standarda konkretne niše i marketinške strategije može rezultirati smanjivanjem tržišnog udjela. Taj rizik je jedan od razloga zbog kojih pojedini poslovni subjekti u recesiji ne provode tržišno repozicioniranje niti modificiraju marketinšku strategiju, kao što je to bio slučaj s većinom tvrtki iz istraživačkog uzorka. No sve te tvrtke su u periodu recesije zabilježile smanjivanje tržišnog udjela i pad prodaje. Takvo opredjeljenje je prema nalazima provedenog istraživanja pogrešno, jer 9 primjera dobre prakse dokazuje da marketinška strategija predstavlja potencijalnu platformu očuvanja i rasta tržišnog udjela i u periodu recesije. Potrebno se tek opredijeliti za onu koja će ostvariti sinergiju internih snaga poslovnog subjekta sa tržišnim okruženjem. Donošenje odluka o modifikacijama postojeće marketinške strategije kako bi se poslovanje prilagodilo tržišnim promjenama pretpostavlja rizik jer se mijenja postojeći koncept poslovanja, no zadržavanje *postojećeg stanja* strategije je još rizičnije.

U recesiji, u značajno izmijenjenim tržišnim uvjetima, prilagođavanje promjenama je imperativ. Repozicioniranje u tržišnoj niši ili pozicioniranje u novoj tržišnoj niši tek je prvi korak. Prilagođavanje marketinške strategije novoj tržišnoj poziciji poslovnog subjekta je drugi korak. Praćenje reakcija potražnje i konkurenata je slijedeći. I tako, korak po korak poslovni subjekt može sačuvati postojeći tržišni udio sve do trenutka izlaska nacionalnog gospodarstva iz recesije. Neki od njih moga taj tržišni udio u periodu recesije i povećati, ukoliko su spremni na rizik modificiranja marketinške strategije i kontinuitet razvoja novih proizvoda i usluga prilagođenih promijenjenim uvjetima poslovanja na tržištu.

7. LITERATURA

1. Aaker, D. (2001), *Strategic Market Management*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc. New York
2. Ang, S. H. (2001), Crisis marketing: a comparison across economic scenarios, *International Business Review* 10, str. 263-284
3. Borovac Zekan, S., Rakušić, K., Šerić, N. (2011), Using social networks in a small business entrepreneurship, *Proceedings of REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 27/29 October 2011. str.414-421
4. Brčić, V., Petljak, K., Guszak, I. (2010), *Reakcija svjetskih i hrvatskih maloprodavača na recesiju*, poglavlje u *Izazovi trgovine u recesiji*, EFZG Zagreb, str. 71.-92.
5. Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K., Ellis Chadwick, F. (2003), *Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice*, Prentice Hall, New Jersey
6. Čengić, D., Butigan, R., Kerovec, N., Poljanec Borić, S. (2011), *Poduzeća, kriza i strategije opstanka*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar Zagreb i Hrvatska gospodarska komora
7. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M.W., Ferrell, C.O. (2001), *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston
8. Grbac, B., Dlačić, J., First, I. (2008), *Trendovi marketinga*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Solutio, Rijeka
9. Kesić, T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb
10. Kotler, P., Wong., V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb
11. Levinson, J.C. (2008), *Gerilski marketing*, Agoritam, Zagreb
12. Lindstrom, M. (2008), *Brand Sense – Revolucija Osjetilnog Brandinga*, MEP Consult, Zagreb
13. Marušić, M., Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb
14. Mihić, M., Šerić, N. (2007), Ethics and social responsibility as weakness or strenght on the market in transition, *Conference proceedings 7th international conference Enterprise in Transition, may 2007* Bol, Brač
15. Mihić, M. (2008), *Upravljanje osobnom prodajom: vještine prodaje i pregovaranja,* Ekonomski fakultet Split

16. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
17. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. (1999), *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb
18. Statistički ljetopisi (2008-2019), Zagreb, Državni zavod RH za statistiku
19. Šerić, N. (2003), *Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition* - Conference proceedings 5th international conference Enterprise in Transition, Split
20. Šerić, N., Luković, T. (2007), Primjena BPD modela razvoja tržišne strategije tranzicijskih tržišta, *Ekonomska misao i praksa*, br. 1/2007 Sveučilište u Dubrovniku
21. Šerić, N., Luetić, A. (2008a), Bussines intelligence u funkciji upravljanja nabavnim lancem, Conference proceedings *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Osijek, studeni 2008, str. 167 - 184
22. Šerić, N., Luetić, A. (2008b), Business intelligence – platform for judging evaluation of risk associated with acceptance of international projects, E-Conference proceedings *9.th Paneuropean shipping conference* 20./21. November 2008
23. Šerić, N., Meža, P. (2009), The role of product management in the global crisis – case study in domestic appliance industry, Conference proceedings of 3rd Marketing Theory challenge in transitional societies, 24th-25th of September 2009 Maribor, Slovenia, str. 189-196
24. Šerić, N., Petričević, D. (2009), Rizici neuravnoteženoga razvoja elemenata marketinškog spleta – poslovni slučaj stečaj tvrtke Wonder Trade, *Review for law and economics*, Law faculty of Mostar, University in Mostar
25. Šerić, N. (2009a), *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom* (nastavna skripta), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
26. Šerić, N. (2009b), *Tržišno poslovanje malog poduzeća* (nastavna skripta), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
27. Šerić, N., Perišić, M., Maljić, V. (2010), Modelling of marketing strategies for the single markets vs marketing strategy for the global market: case study mobiExplore, *Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 4, Issue 1, 2010.* PIEB CZ, str. 63-65
28. Šerić, N., Kalinić, S., Žilić, I. (2012), The testing of strategic model of positioning of a new product from the country in transition on the global market, *REDETE Conference proceedings: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, str.322-327

29. Šerić, N., Luetić, A., Rozga, A. (2013), Business intelligence and supply chain management, *Conference proceedings of 6th International Conference on Information Tecnology Cloud Computing*, May 8th - 10th 2013., Jordan nr.716 topic: Information and Knowledge Engineering
30. Šerić, N., Meža, P. (2014), *Impact of the organizational culture on product management performance case study on domestic appliance industry, Proceedings of III REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 10/13 April 2014 str. 432 – 440
31. Šerić, N., Luetić, A., Rozga, A. (2014), Relationship between Business Intelligence and Supply Chain Management for marketing decisions, *Universal Journal of Industrial and Business Management* Vol. 2(2), February 2014, str. 31 - 35
32. Šerić, N., Uglešić, D. (2014), The marketing strategies for market niches during recession, *Proceedings of III REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 10/13 April 2014 str. 327- 335
33. Šerić, N., Jurišić, M. (2014), *Istraživanje tržišta za turističke subjekte,* Redak, Split
34. Šerić, N., Jerkić, I. (2014), Applicability of guerrilla marketing in e-business, *E-Conference proceedings 15.th Paneuropean shipping conference* Split 20./21. November 2014
35. Šerić, N., Luetić, A. (2016), *Suvremena logistika,* Redak, Split
36. Šerić, N. (2016), *Upravljanje proizvodom,* Redak, Split
37. Šerić, N., Vitner Marković, S., Rakušić Cvrtak, K. (2017), *Brendiranje za poduzetnike,* Redak, Split
38. Šerić, N. (2018), *Marketing društvenog poduzetništva I dio,* Redak, Split
39. Šerić, N., Melović, B., Perišić, M. (2019), *Upravljanje markom u poduzetništvu,* Redak, Split
40. Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Jerkunica, A. (2019), *Upravljanje marketingom hotela,* Redak, Split
41. Vranešević, T. (2007), *Upravljanje markama*. Zagreb: MepConsult.
42. Vlašić, G. (2016), *Interaktivna marketinška komunikacija*, nastavni materijali EFZG
43. Zelenika, R. (2000), *Metoda i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Internet izvori

www.ama.org
www.aan.com/globals/axon/assets/2726.pdf
www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/index.htm
www.designinbusiness.org.uk
www.emac-online.org
www.rimac-automobili.com
www.gmarketing.com/articles/4-what-is-guerrilla-marketing

Popis grafova

Graf 1 Indeksi prometa u trgovini na malo u RH na mjesečnim razinama u periodu 2007. – 2010. godine……. str 12

Graf 2 Popis tvrtki odabranih u uzorak istraživanja po industrijskim granama…….. str. 21

Graf 3 Vrsta djelatnosti poslovnih subjekata u uzorku istraživanja…… str. 27

Graf 4 Godine poslovnog iskustva poslovnih subjekata na tržištu……...str. 27

Sažetak

U teoriji se kao prevladavajuće marketinške strategije u tržišnom pozicioniranju navode monosegmentno, multisegmentno, standby, imitacijsko, anticipatorno, adaptivno i obrambeno pozicioniranje. No u recesiji se temeljem provedenog istraživanja provedenog na uzorku od 79 tvrtki na tržištu Republike Hrvatske se navedene strategije u tom obliku rijetko prakticiraju. U istraživački uzorak su uvrštene tvrtke iz prehrambene, trgovinske, automobilske, informatičke i industrije zabave. Nalazi provedenog istraživanja su ukazali da poslovni subjekti iz tih industrija prakticiraju monosegmentno pozicioniranje uz sužavanje asortimana. Anticipatorno pozicioniranje se prakticira u funkciji sužavanja asortimana radi smanjene tekuće likvidnosti i smanjivanja roba na zalihama. Adaptivno pozicioniranje se prakticira u kombinaciji sa strategijom snižavanja troškova poslovanja, strategijom sužavanja asortimana proizvoda i strategijom fokusirane segmentacije. Obrambeno pozicioniranje se prepoznaje u pojedinim strategijama gerilskog marketinga u periodima recesije. Učestalo je repozicioniranje radi dodatnog privlačenja kupaca kako bi se osigurao planirani obujam prodaje. Posljedice recesije na različite industrije u Republici Hrvatskoj nisu identične. Prema nalazima istraživanja najveće negativne utjecaje recesije na prodaju je imala autoindustrija, a najmanje IT industrija u kojoj je i tijekom recesije moguće ostvarivati poslovni rast. Uvažavanje navedenih spoznaja potvrđuje tezu da marketinška strategija može predstavljati platformu očuvanja i rasta tržišnog udjela tvrtke i u recesiji.

Ključne riječi: marketing, strategija, poslovanje, recesija.

Abstract

In theory, monosegmental, multisegmental, standby, imitative, anticipatory, adaptive and defensive positioning are cited as the prevailing marketing strategies during market positioning. However, during the recession, based on a survey conducted on a sample of 79 croatian companies, these strategies are rarely practiced in theoretical form. The research sample includes companies from the food production, trade, automobile industry, IT and entertainment industries. The findings of the study indicate that companies in these industries practice mono-segmental positioning while narrowing their offer. Anticipatory positioning is practiced in the function of narrowing the offer to reduce liquidity and reduce inventory. Adaptive positioning is practiced in combination with a strategy of lowering business costs, a strategy of narrowing offer and a focused segmentation strategy. Defense positioning is recognized in particular guerrilla marketing strategies during periods of recession. There is frequent repositioning to further attract customers to provide the planned sales volume. The effects of the recession on different industries in the Republic of Croatia are not identical. According to the research findings, the biggest negative impact of the recession on sales had the auto industry, and the least IT industry where it is possible to achieve business growth during the recession. An appreciation of these findings reinforces the thesis that a marketing strategy can be a platform for maintaining and growing a company's market share even in a recession.

Key words: marketing, strategy, business, recession.