

# Segmentacija tržišta autoškola na primjeru tvrtke "Zeleni Signal" d.o.o.

---

**Halt, Igor**

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

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:492855>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



*image not found or type unknown*

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE - UNIVERSITÀ ISTRIANA  
DI SCIENZE APPLICATE  
U PULI  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**IGOR HALT**

**SEGMENTACIJA TRŽIŠTA AUTOŠKOLA NA  
PRIMJERU TVRTKE ZELENİ SIGNAL D.O.O.**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**PULA, 2019.**

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE - UNIVERSITÀ ISTRIANA  
DI SCIENZE APPLICATE  
U PULI  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**SEGMENTACIJA TRŽIŠTA AUTOŠKOLA NA  
PRIMJERU TVRTKE ZELENI SIGNAL D.O.O.**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Marketing

Mentor: dr. sc. Marjanović Boris, v. pred.

Student: Igor Halt, bacc. ing. traff.

**PULA, rujana, 2019.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja.....	2
1.2. Sadržaj rada .....	2
<b>2. MARKETING KAO PROCES .....</b>	<b>3</b>
<b>3. SEGMENTACIJA I TRŽIŠTE .....</b>	<b>6</b>
3.1. Tržište.....	6
3.1.1. Klasifikacija tržišta.....	7
3.1.2. Određivanje ciljnog tržišta.....	8
3.2. Segmentacija tržišta .....	9
3.2.1. Proces segmentiranja tržišta .....	11
3.2.2. Mikromarketing kao razina segmentacije tržišta .....	11
3.2.3. Segmentacija tržišta usluga .....	13
3.2.4. Jednostavna segmentacija tržišta (Quick market segmentation solution) .....	15
<b>4. KONKURENTSKA PREDNOST .....</b>	<b>19</b>
<b>5. POSLOVANJE TVRTKE ZELENI SIGNAL d.o.o. Poreč.....</b>	<b>21</b>
5.1. Misija tvrtke.....	22
5.2. Vizija tvrtke .....	22
5.3. Opis tržišta.....	23
5.4. Konkurencija .....	25
5.5. Segmentacija tržišta .....	28
5.6. Marketinška strategija .....	40
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>47</b>

## 1. UVOD

Suvremeno tržište karakterizira kompleksnost, turbulentnost i porast neizvjesnosti izazvan čestim inovacijama u svim oblicima poslovanja. Inovacije jačaju konkurentnost i dovode do promjena koje utječu na prestanak dotadašnjeg načina poslovnog razmišljanja, odlučivanja i djelovanja. Poduzeća su primorana neprekidno prikupljati informacije i o svom unutarnjem okruženju (vlastitim snagama i slabostima), ali i o vanjskom okruženju - potrošačima, konkurentima, partnerima, državi i njenoj ekonomskoj politici. Informacije su važne ne samo zbog praćenja okruženja, već i zbog predviđanja kretanja u okruženju, ali i zbog kreiranja promjena koje bi mogle unaprijediti poslovanje i poboljšati konkurentnost poduzeća.

Suvremena poduzeća prihvaćaju marketing koncepcije po kojima je u fokusu poduzeća potrošač, njegove potrebe i želje. Da bi uspješno poslovalo, poduzeće mora dobro upoznati potrošača svojih proizvoda/usluga, te prepoznati njegove potrebe, kako bi bilo uspješno u predviđanju i zadovoljavanju istih bolje od konkurencije.

Tvrtka Zeleni signal d.o.o. iz Poreča bavi se djelatnošću od javnog interesa, stoga je kvaliteta usluge koju pruža u svakom trenutku prioritet, te njenim djelatnicima osim užitka u radu predstavlja osnovni izvor prihoda. Kako bi se tvrtka razvijala jedan od važnih elemenata u poslovanju je kvalitetna analiza tržišta na kojem djeluje te njegova segmentacija.

Segmentacija tržišta pomaže vodstvu tvrtke da budu jasniji i određeniji u svojim ciljevima te da što bolje odrede trenutnu tržišnu situaciju. Ista je potrebna jer daje smjer kretanja u procesu proširenja poslovanja i omogućava bolju pripremu za uspješan nastup na ciljanom tržištu. Segmentacija je danas jedan od osnovnih koncepata u marketingu jer omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača.

U ovom radu opisano je tržište na kojem djeluje tvrtka Zeleni signal d.o.o., osposobljavanje kandidata za vozače, kao i potreba za unapređivanjem rada kroz segmentaciju tržišta i praćenje trendova sa fokusom na ostvarivanje većeg broja novo upisanih kandidata za vozače.

## **1.1. Problem istraživanja**

Problem koji se rješava ovim radom je unutarnja analiza tvrtke Zeleni signal d.o.o. Poreč, koja na području Grada Poreča i okolice već 27. godina pruža uslugu osposobljavanja kandidata za polaganje vozačkog ispita, identifikacija i analiza tržišnih segmenta. Osnovni problem je na koji način privući adekvatan broj korisnika usluga, zadržati dosadašnju stabilnost tvrtke kao i dosadašnju kvalitetu u pružanju usluga.

Sve prikupljene podatke potrebno je analizirati, klasificirati i odabrati one podatke koji su relevantni za prepoznavanje ciljanog tržišta. Na temelju odabranih podataka potrebno je identificirati segmente tržišta na koje se želi utjecati i potpuno im se prilagoditi, znati kako „oteti“ konkurenciji potencijalne kandidate koje je potrebno osposobiti za polaganje vozačkog ispita, jasno odrediti ciljeve i pratiti daljnji smjer kretanja tvrtke. U konačnici, odabrati marketinšku strategiju koja tvrtku vodi prema ostvarenju postavljenog cilja.

## **1.2. Sadržaj rada**

Ovaj rad sastoji se od šest poglavlja. Nakon prvog poglavlja koje je uvodno slijedi drugo poglavlje gdje se obrađuje pojam marketinga. Nakon toga, u trećem poglavlju riječ je o pojmu tržišta te o segmentaciji istog. Poglavlje je podijeljeno u dva dijela. Prije svega objašnjen je pojam tržišta i njegova klasifikacija. Dok se veći dio poglavlja odnosi se na segmentaciju tržišta.

Peto poglavlje opisuje tvrtku zeleni signal d.o.o.. Nakon toga opisuje tržište na kojem tvrtka djeluje. Potom isto poglavlje opisuje konkurenciju tvrtke. Najveći dio poglavlja odnosi se na segmentaciju ciljanog tržišta prema jednostavnom rješenju segmentacije tržišta (Quick market segmentation solution). Na kraju poglavlja riječ je o marketinškoj strategiji. Šesto poglavlje je zaključno poglavlje u radu.

## 2. MARKETING KAO PROCES

Za dobar marketing potrebno je pronalaziti kreativna rješenja za često složene i komplicirane izazove koje stvaraju promjene u 21. stoljeću, te on zbog toga nije slučajnost već istovremeno umjetnost i znanost. Dovoljna potražnja za proizvodima i uslugama nužna je za ostvarivanje dobiti u surovom gospodarskom okruženju. A da bi se ta dobit ostvarila potrebno je imati strategiju te upravo zbog toga financijski uspjeh često ovisi o marketinškim aktivnostima.<sup>1</sup>

Zbog brojnih promotivnih aktivnosti, koje se svakodnevno emitiraju na televiziji, radiju, internetu pa i na samim ulicama, veliki broj ljudi razmišlja o marketingu kao o prodaji i oglašavanju proizvoda. Marketing započinje puno prije nego što tvrtka zapravo razvije proizvod. Prema Peteru Druckeru cilj marketinga je prodaju učiniti suvišnom jer je važnije upoznati kupca i razumjeti njegove potrebe kako bi proizvod ili usluga prodali sami sebe. Marketing se može definirati kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele na način da se stvore i razmjene proizvodi i vrijednosti s drugima.<sup>2</sup>

American Marketing Association (AMA) marketing definira kao organizacijsku funkciju i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima, klijentima, partnerima i društvu u cjelini.<sup>3</sup>

Ljudske potrebe, uključujući osnovne fizičke potrebe za hranom, odjećom, toplinom i sigurnošću te potrebu za znanjem i samoizražavanjem, kao temeljni sastav ljudskog bića, čine osnovni temelj marketinga. Kako bi zadovoljila potrebe, osoba će ili potražiti predmet koji zadovoljava potrebu ili pokušati smanjiti potrebu. Na temelju tih želja i potreba stvara se marketinška ponuda koja je i kombinacija proizvoda, usluga, informacija i iskustva te ih nudi na tržištu.<sup>4</sup>

Usklađivanje sposobnosti poduzeća sa željama klijenata kako bi se postigli ciljevi obiju strana osnovna je ideja marketinga. Slijedom navedenih definicija sažeti će se marketing kao proces, jer kako bi bio djelotvoran mora biti potpuno usmjeren na potrošače, stoga je on procesu kojem se:

---

<sup>1</sup> PREVIŠIĆ, J., DOŠEN, OZRETIC: **Osnove marketinga**, Adverta, Zagreb, 2007., str.7.

<sup>2</sup> KOTLER, P. I SUR.: **Osnove marketinga**, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 6.

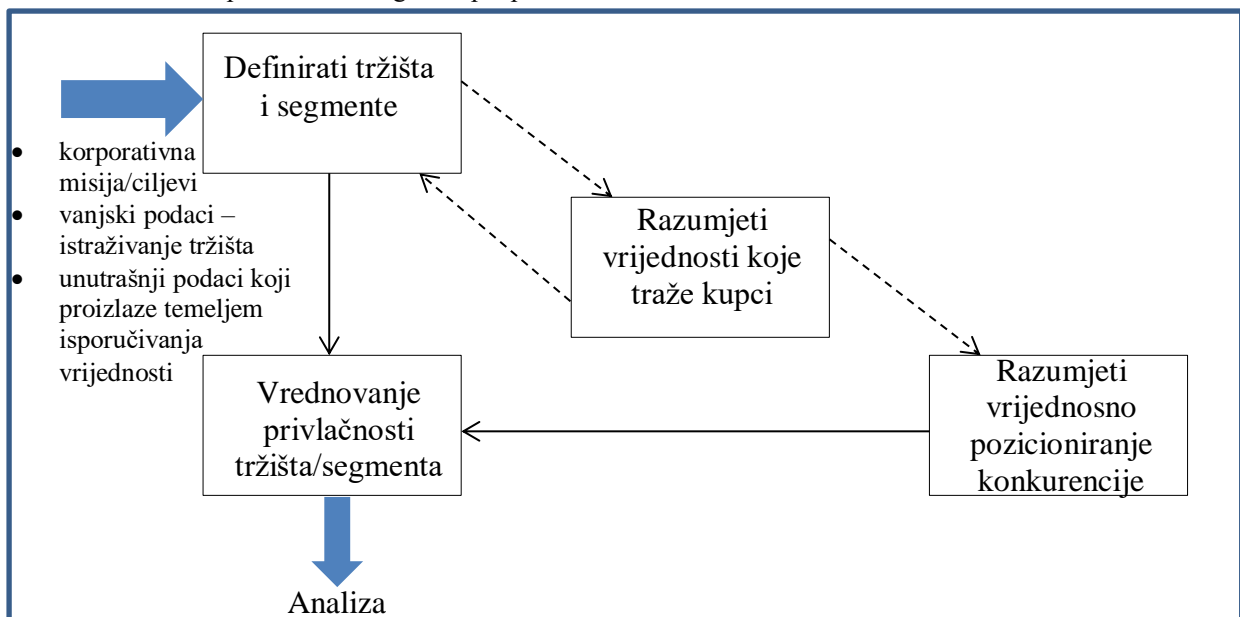
<sup>3</sup> AMA, <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>> (25.07.2019.)

<sup>4</sup> KOTLER, P. I SUR.: op.cit., str. 9.

- definira tržište,
- određuju potrebe segmenata unutar tržišta,
- određuje ponuda vrijednosti koja će zadovoljiti to tržište,
- obavještava sve koji su odgovorni za isporuku tih vrijednosti
- nadziru stvarno isporučene vrijednosti.<sup>5</sup>

S obzirom da je ovaj proces kružnog tijeka sljedećim dijagramom prikazati će se njegov tok kao i četiri glavna podprocessa.

Slika 1 Marketinški proces sa četiri glavna podprocessa



Izvor: Izradio autor prema MCDONALD,M.: **Marketinški planovi : kako ih pripremati i koristiti**, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 125.

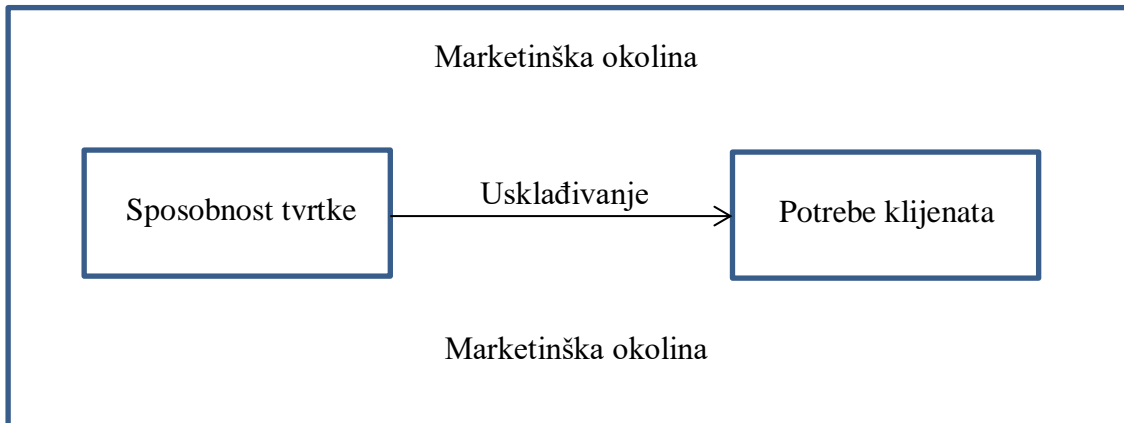
Nikako nebi trebalo zanemariti marketinšku okolinu jer se upravo u njoj događa spomenuti proces usklađivanja. Pod marketinškom okolinom podrazumjevamo konkurenciju, političke, fiskalne, gospodarske i pravne politike kao i tehnologiju. Jasno je kako tu okolinu u kojoj poslujemo ne možemo kontrolirati, te ju zbog toga moramo stalno pratiti i biti spremni prilagoditi svoja sredstva i pristup tržištima.<sup>6</sup> Sljedećim dijagramom prikazan je proces usklađivanja.

<sup>5</sup> MCDONALD,M.: **Marketinški planovi : kako ih pripremati i koristiti**, Masmedia, Zagreb,2004., str. 23-24.

<sup>6</sup> MCDONALD,M.: op. cit., str. 26-27.



Slika 2 Proces usklađivanja



Izvor: Izradio autor prema MCDONALD,M.: **Marketinški planovi: kako ih pripremati i koristiti**, Masmedia, Zagreb,2004., str. 27.

### 3. SEGMENTACIJA I TRŽIŠTE

Marketing je izmjenio ponašanje i poglede poduzeća na vlastite poslovne ciljeve. Promijena se očituje u tome što, pod djelovanjem marketinga, poduzeće u centru svojih ciljeva, planova i strategija ima krajnje korisnike, a ne samo svoje vlastite interese. Konceptija marketinga kreće od dobro definiranog ciljnog tržišta, identifikacije ne ispunjenih potreba i želja potrošača te koordinacija svih aktivnosti koje će utjecati na potrošače kako bi se ostvario profit na osnovi zadržavanja zadovoljstva tih istih krajnjih korisnika.

Segmentacija tržišta kreće od pretpostavke da su potrošači različiti u svojim potrebama, zahtjevima i motivima. Te razlike dolaze do izražaja u potražnji različitih proizvoda i usluga na tržištu. Kad god se tržište sastoji od dva ili više potrošača postoji teorijska potreba za podjelom tržišta, ako se krene od pretpostavke da su potrebe svakog potrošača jedinstvene.

#### 3.1. Tržište

Tržište je moguće definirati kao mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja, ali i kao skup svih potencijalnih i stvarnih kupaca određenog proizvoda ili usluge.<sup>7</sup> U pravilu se na tržištu nalazi širok izbor proizvoda i usluga koji mogu zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Oni su tako u mogućnosti donositi odluke o kupnji na temelju vlastitog doživljaja vrijednosti različitih proizvoda. Kupac je nezadovoljan ako kvaliteta proizvoda ne zadovolji njegova očekivanja, a ako je u skladu s očekivanjima ili ih čak i nadilazi, kupac je zadovoljan.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> KOTLER, P. I SUR.: **Osnove marketinga**, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 11.

<sup>8</sup> Ibidem

### 3.1.1. Klasifikacija tržišta

S ciljem boljeg upoznavanja tržišta i njegovog djelovanja nužno ga je analizirati i to je razlog zbog kojeg dolazi do podjela i razvrstavanja tržišta. S vremenom se podjela i razvrstavanje tržišta mijenjalo, većinom nadopunjavalo, a razlog je u različitom pristupu problematici tržišta. Postoji vrlo veliki broj tipova tržišta i ono se u tržišnoj teoriji razvrstava ili klasificira prema određenim kriterijima na pojedine tipove.<sup>9</sup>

Najčešći kriteriji razvrstavanja tržišta ne pojedine tipove tržišta su:<sup>10</sup>

- prema prostoru,
- prema količini robnog prometa,
- prema broju sudionika,
- prema konkurentskim odnosima,
- prema vrsti i namjeni roba.

Kada se tržište klasificira prema vrstama roba razlikujemo:<sup>11</sup>

- tržišta proizvoda,
- tržišta usluga,
- tržište radne snage,
- tržište novca i vrijednosnih papira,
- tržište nekretnina, itd.

Jedan od najpoznatijih svjetskih teoretičara marketinga Philip Kotler koristi sljedeća pitanja za razvrstavanje tipova tržišta:<sup>12</sup>

- Što se kupuje na tržištu?
- Zašto se kupuje na tržištu?
- Tko kupuje?
- Kako se kupuje?
- Koliko se kupuje?
- Gdje se kupuje?

---

<sup>9</sup>Edukacija,<<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/pojam-klasifikacija-i-funkcije-trzista>> (28.7.2019)

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> KARPATI, T.: **Transparentnost tržišta, marketing, etika**, HAZU, Osijek, 1992., str. 144.

### 3.1.2. Određivanje ciljnog tržišta

Kada tvrtka identificira svoje mogućnosti prilikom segmentiranja tržišta, potrebno je odlučiti na koje će skupine ciljati. Tako primjerice banka unutar identificirane skupine bogatih, umirovljenih odraslih ljudi, razlikuje nekoliko segmenata ovisno o trenutnom prihodu, imovini, štednji i sklonostima riziku. Stoga se marketinški stručnjaci sve češće koriste kombiniranjem nekoliko varijabli pri nastojanju identifikacije manje, ali i bolje definirane ciljne skupine. Tako su se neki istraživači tržišta okrenuli zagovaranju pristupa segmentaciji tržišta na temelju potreba.<sup>13</sup> Koraci segmentacijskog procesa u nastavku su prikazani tabličnim prikazom.

Tablica 1 Koraci segmentacijskog procesa

KORAK	OPIS
Segmentacija temeljem potreba	Segmentiranje temeljeno na sličnim potrebama i koristima koje potražuju kupci pri rješavanju određenog problema kupnje.
Identifikacija segmenta	Svakom segmentu temeljenom na određenim potrebama određuju se demografske varijable, životni stilovi i ponašanja pri uporabi koji segment čine drugačijim i prepoznatljivim.
Privlačnost segmenta	Korištenjem kriterija predodređene privlačnosti segmenta (rast tržišta, jačina nadmetanja i dostupnost tržišta) utvrđuje se sveukupna privlačnost svakog segmenta.
Profitabilnost segmenta	Procjenjivanje profitabilnosti segmenta.
Pozicioniranje segmenta	Svaki segment se temelji na jedinstvenim karakteristikama i potrebama kupaca, te se za svaki segment stvara „prijedlog vrijednosti“ i strategija pozicioniranja cijene.
„Test kiselosti“ segmenta	Podrazumjeva stvaranje „synopsis segmenta“ s ciljem testiranja privlačnosti strategije pozicioniranja svakog segmenta.
Strategija marketinškog spleta	Pozicioniranje u segmentu podrazumjeva sve aspekte marketinškog spleta: proizvod, cijena, distribucija i promidžba.

Izvor: KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008., str. 261.

<sup>13</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008., str. 261.

## 3.2. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta ili odabir ciljanog tržišta te pozicioniranje obavezni su prije nego se poduzeće odluči za određenu strategiju. Glavna obilježja po kojima će se potrošači razlikovati su želje i potrebe.<sup>14</sup>

Segmentacija je dijeljenje tržišta na skupine potrošača koje su vezane određenim zajedničkim značajkama, odnosno koje pokazuju stanovite sličnosti u svom ponašanju.<sup>15</sup> Svrha segmentacije tržišta je u tome da se pronađu razlike između pojedinih segmenata kako bi se na tim razlikama gradila posebna politika plasmana za svaki segment, to je strategija segmentacije tržišta. Za tržište krajnje potrošnje i poslovno tržište princip segmentacije je isti.

Tablica 2 Koraci u tržišnoj segmentaciji, odabiru ciljnog tržišta i pozicioniranju

PROCES	SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA	POZICIONIRANJE
KORACI	- identificiranje varijable za segmentaciju tržišta - razvijanje profila nastalih segmenata	- ocjenjivanje privlačnosti svakog segmenta - odabir ciljanog segmenta	- identificiranje moguće koncepcije pozicioniranja za svaki ciljni segment - odabir i razvoj identificirane koncepcije pozicioniranja

Izvor: Izradio autor prema: KOTLER P.: **Upravljanje marketingom**, MATE d.o.o., Zagreb, 2001., str. 249.

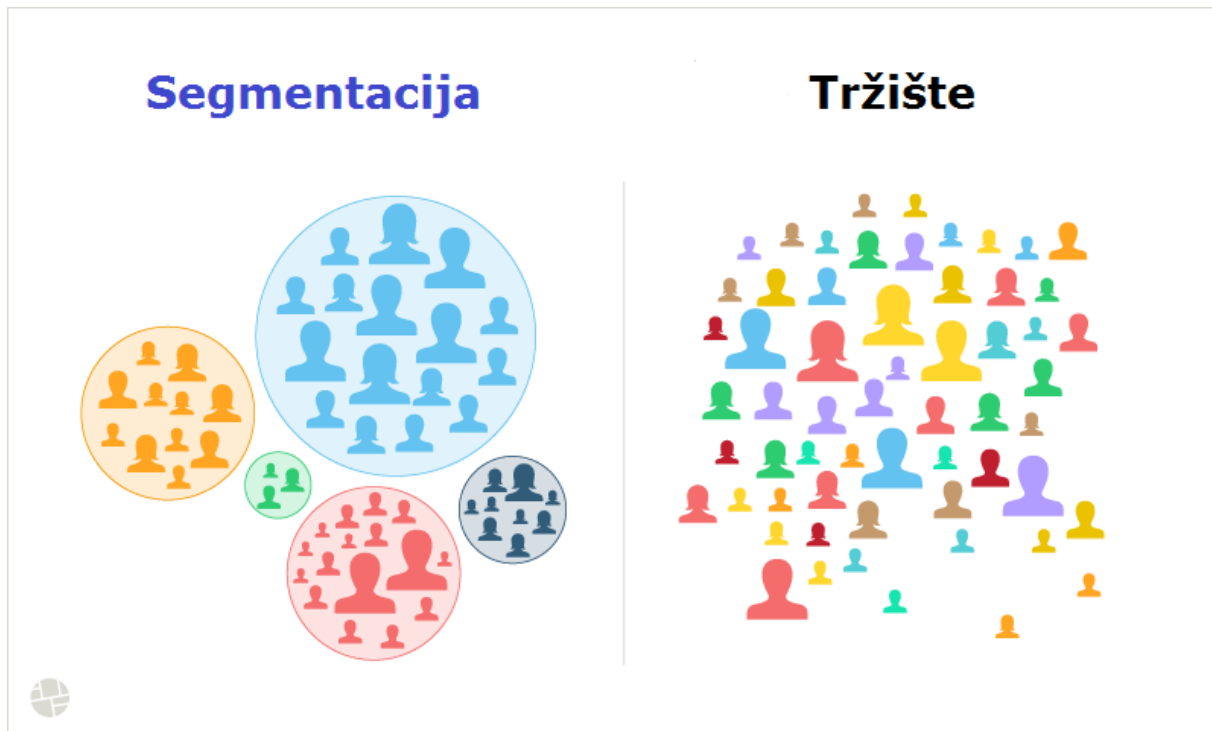
Prilikom segmentacije tržišta ključno je otkriti sve varijable koje su najprikladnije kako bi se označili različiti zahtjevi prema proizvodu. Ona poduzeća koja dobro poznaju svoje ciljne segmente, u stanju su optimalno oblikovati adekvatan marketinški splet. Nakon oblikovanja segmenata, potrebno je odlučiti koje će se skupine potrošača i koliko njih odabrati kao ciljna tržišta. Moguće je usredotočiti se samo na jedan segment, ali isto tako i usmjeriti se na više tržišnih segmenata, nudeći pritom jedan proizvod ili više njih. Na poduzećima je da precizno odluče kako i gdje će usmjeriti svoj proizvod.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> PAVIČIĆ, J. I SUR.: **Osnove strateškog marketinga**, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 200.

<sup>15</sup> HCPM, <<http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-segmentacija.php>> ( 25.7.2019)

<sup>16</sup> DRAGIČEVIĆ, M.: „Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta“, **Ekonomski misao i praksa**, No. 1, Br. 1, 2007., str. 81-100.

Slika 3 Prikaz segmentiranog tržišta



Izvor: izradio autor prema: Dynamicyield, <<https://www.dynamicyield.com/blog/segmentation-is-not-personalization/>>, (25.07.2019)

Kako bi sve sve provedene segmentacije bile korisne, tržišni segmenti trebali bi imati sljedeće karakteristike:<sup>17</sup>

1. mjerljivost –mjerenje veličine, kupovne moći,
2. veličinu – dovoljno veliki za profitabilnost,
3. dostupnost – djelotvorni doseg i opsluga,
4. različitost – segmenti su međusobno različiti,
5. operativnost – mogućnost formuliranih učinkovitih programa.

---

<sup>17</sup> Marko Paliaga, <<http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200007.pdf>>, (25.07.2019)

### 3.2.1. Proces segmentiranja tržišta

Tvrtka bi prije svega trebala razmotriti ima li potencijalni segment karakteristike koje ga čine osobito privlačnim, veličinu, rast, profitabilnost, ekonomiju obujma, nizak stupanj rizika i slično. Također bi trebala voditi računa o lakoći uvjeravanja pripadnika segmenta da kupe njihov proizvod, kao i o tome koliko vrijedi njihov posao, odnosno koji kupci više troše, ostaju privrženi ali i utječu na druge. Trebala bi i voditi računa o tome je li ulaganje u određeni segment u skladu s ciljevima i sredstvima tvrtke. Nužno je da tvrtka bude svjesna svojih mogućnosti ali i realna prilikom postavljanja ciljeva. Nije poželjan onaj segment koji dugoročno ne odgovara, te za koji nema vještina ili sredstava potrebnih za uspjeh, ili kojim se ne može razviti prednost. Tvrtka bi trebala opsluživati one segmente kojima može ponuditi izuzetnu, ili superiornu vrijednost.<sup>18</sup>

Segmentacija se obavlja kroz četiri etape:<sup>19</sup>

1. Identifikacija tržišnih potreba i potrošača (terenskim istraživanjem – anketno ispitivanje potrošača),
2. Formiranje tržišnih segmenata (na osnovi kupovne moći potrošača, sličnosti doživljavanja potreba, razlike u potrebama, prikladnost realizacije marketinga, troškova oblikovanja segmenta),
3. Izbor ciljnih segmenata (veličina segmenta, rast, konkurenti, troškovi doseganja segmenta, kompatibilnost sa ciljevima i resursima poduzeća),
4. Elaboracija marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija).

### 3.2.2. Mikromarketing kao razina segmentacije tržišta

Prema Kotler i Keller slijedeće su razine segmentacije tržišta:<sup>20</sup>

1. masovni marketing,
2. mikromarketing (marketing segmenata, marketing niša, lokalni marketing, individualni marketing).

---

<sup>18</sup> KOTLER, P.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2001., str 269.

<sup>19</sup> Poslovni dnevnik, <<http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-1884>> , (05.08.2019)

<sup>20</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008., str. 245.

U masovnom marketingu nisu definirani tržišni segmenti već se na tržište postavlja univerzalan proizvod koji će odgovarati svima u svakom trenutku i na svakom mjestu. Dok se u masovnom marketingu prodavač se upušta u masovnu proizvodnju, distribuciju i promidžbu jednog proizvoda za sve kupce na tržištu, mikromarketing se dijeli na sljedeće razine segmentacije:

### *Marketing segmenata<sup>21</sup>*

Tržišni segment sastavljen je od grupe potrošača koji dijele slične potrebe i želje. Zbog toga je moguće razlikovati npr. kupce automobila koji prvenstveno žele osnovno sredstvo prijevoza niske cijene, one koji žele luksuzni užitak pri vožnji i one koji težu uzbuđenju i visokim odlikama vozila. Pritom je važno ne pomiješati segment sa sektorom. Ukoliko tvrtka za proizvodnju automobila cilja mlade vozače automobila srednjih prihoda, mora voditi računa da se oni mogu razlikovati po tome što žele od automobila. Tako će neki htjeti automobile niske cijene, dok će drugi htjeti skupe automobile. Prema tome je razvidno da su mladi kupci srednjih prihoda sektor, a ne segment.

Zadatak marketinškog stručnjaka je identificirati segmente i odlučiti na koje će ciljati, što je prednost u odnosu na masovni marketing. Zbog toga tvrtka može bolje oblikovati i odrediti bolju cijenu, dovršiti i dostaviti proizvod ili uslugu pri zadovoljavanju ciljnog tržišta. Također može bolje i detaljnije prilagoditi marketinški program i djelatnosti s ciljem učinkovitijeg nadmetanja s marketingom konkurenata. Segmentirani marketing tvrtki donosi bolje razumjevanje kupaca koji se razlikuju u svojim željama, kupovnoj moći, zemljopisnoj lokaciji, kupovnim stavovima i navikama.

### *Marketing niša<sup>22</sup>*

Skupina potrošača koji teže određenom nizu koristi naziva se nišom. Privlačnu nišu karakterizira sljedeće:

- potrošači u jednoj niši imaju upečatljiv niz potreba,
- platit će dodatno za najbolje zadovoljavanje njihovih potreba,
- nije vjerovatno da će druga niša privući druge konkurente,
- onaj koji ispunjava potrebe neke niše dobiva određene dodatke zbog specijalizacije,

---

<sup>21</sup> KOTLER, P.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2001., str 250.

<sup>22</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008., str. 242.



- niša posjeduje veličinu, dobitak i potencijal rasta.

Segmenti sami po sebi mogu biti prilično veliki i privlačiti nekoliko konkurenata, dok su niše prilično male pa prematome privlače jednog ili dva konkurenta.

### *Lokalni marketing*<sup>23</sup>

Marketing regionalnog i lokalnog karaktera s marketinškim programima krojenima prema potrebama i željama lokalnih grupa kupaca sve više je odlika marketinga ciljnih tržišta. Lokalni marketing odražava rastući trend koji se naziva marketingom lokalnih korijena. Marketinške aktivnosti usmjeravaju se na način da budu što osobnije i što bliže pojedinačnim kupcima. Veliki dio lokalnog marketinga je iskustveni marketing kojim se promiče proizvod ili usluga ne samo opisom njihovih odlika i koristi, već i povezivanjem s jedinstvenim i zanimljivim iskustvima.

### *Individualni marketing*<sup>24</sup>

Individualni marketing podrazumjeva prilagođavanje jednom ili “marketingu jedan na jedan”. Današnji kupci vođeni su većinom individualnim inicijativama pri određivanju što i kako žele kupiti, ponajprije zahvaljujući internetu jer je puno toga dostupno svakom pojedincu. Konkretnije individualni marketing se odnosi na personalizirane poklone, šivanje po mjeri i sl. Prilagođavanje svakom pojedinom korisniku sve je popularnije, ali nije primjenjivo svakoj tvrtki. Tako je npr. teško primjeniti prilagođavanje korisniku kada je riječ o složenom proizvodu poput automobila. Negativna strana osobnog marketinga za tvrtku je što može povećati cijenu dobara više nego što je kupac spreman platiti.

### 3.2.3. Segmentacija tržišta usluga<sup>25</sup>

Velik broj uslužnih poduzeća, polazi od toga da usluga koju pružaju treba zadovoljiti potrebe svih korisnika, no takav stav vrlo rijetko vodi uspješnom poslovanju. Tržište je

---

<sup>23</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008., str. 244.

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2002., str. 51-55.

sastavljeno od korisnika koji se međusobno manje ili više razlikuju u odnosu na jedno ili više obilježja (potrebe, želje, stavove, ponašanje, financijske mogućnosti, itd).

Jedinstveni obrazac za segmentaciju ne postoji, a s ciljem dobrog upoznavanja i razumjevanja strukture tržišta preporučljivo je vršiti segmentaciju primjenom različitih, pojedinačnih i kombiniranih varijabli. Najčešće korištene varijable za segmentaciju su geografska i demografska obilježja. Kad je riječ o geografskim varijablama podjela tržišta se vrši prema geografskim jedinicama (kontinenti, regije, zemlje, gradovi, itd.), gustoći naseljenosti, klimi i drugim geografskim karakteristikama. A u slučaju demografskih obilježja, tržište se dijeli prema starosnoj strukturi stanovništva, spolovima, obrazovanju, veličini obitelji, prihodima domaćinstva, regiji, nacionalnosti, itd. Dok se psihografskom segmentacijom tržište se dijeli na grupe korisnika s istim ili sličnim statusom u društvu, životnim stilom i/ili osobnim obilježjima, a njena primjena je manje učestala.

Subjektivna vrijednost usluge upućuje da je neophodno dobro poznavati sve ono što korisnik traži i očekuje od usluge, odnosno kakve rezultate želi tijekom i nakon pružanja usluge, te koliko je i kakvih napora spreman uložiti u traženje ali i pronalaženje odgovarajućeg pružatelja usluge.

Kad je riječ o uslužnom poduzeću primjena samo uobičajenih geografskih i demografskih varijabli nije dostatna za segmentaciju. Iako geografske i demografske varijable nisu nebitne, puno značajnije za uspješnu segmentaciju tržišta za usluge su psihografske varijable koje se odnose na način mišljenja, usvojene vrijednosti i životni stil korisnika usluga. U slijedećoj tablici prikazane su najvažnije psihografske varijable koje se koriste za potrebu segmentacije tržišta u uslužnom poduzeću.

Tablica 3 Dimenzije životnog stila važne za segmentaciju tržišta

AKTIVNOSTI	INTERESI	MIŠLJENJA/STAVOVI O
- posao - hobi - društvena događanja - godišnji odmor - zabava - članstvo u klubovima - sport - kupovina - javni rad	- obitelj - kuća - posao - javnost - rekreacija - moda - hrana - mediji - dostignuća	- sebi - društvenim pitanjima - politici - poslu - gospodarskim pitanjima - obrazovanju - proizvodima - budućnosti - kulturi

Izvor: izradio autor prema OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2002., str. 53.

Najčešće primjenjivani kriteriji za segmentaciju temeljem biheviorističkih varijabli su:

- kupovne navike – grupiranje korisnika ovisno o tome koriste li uslugu redovito ili u specijalnim prilikama (restorani, hoteli,...),
- koristi koje se traže od usluge – pojedinim korisnicima važno je jedno, dominantno obilježje (npr. kvaliteta), dok je drugima važan skup koristi koje usluga pruža (npr. kvaliteta, cijena, dostupnost)
- status korisnika – oni koji ne koriste uslugu, bivši korisnici, potencijalni korisnici, oni koji prvi puta koriste uslugu, redoviti korisnici,
- učestalost korištenja – korisnici koji slabo, srednje ili intenzivno koriste uslugu,
- lojalnost,
- faze u procesu odlučivanja – poduzeće se može obratiti pojedinim grupama korisnika različitim promocijskim programima,
- stavovi prema usluzi – grupiranje u odnosu na entuzijastički, pozitivni, indiferentni, negativni i neprijateljski stav prema usluzi,
- marketinški čimbenici – stavovi korisnika u odnosu na ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, cijenu i sl.

### 3.2.4. Jednostavna segmentacija tržišta (Quick market segmentation solution)

Profesionalna segmentacija tržišta je težak posao koji zahtjeva puno uloženog vremena, ali je i visoko korisna za oblikovanje uspješne marketinške strategije.

Produkt jednostavne segmentacije tržišta (prema Dr. Brian Smith, Open University Business School) je gruba segmentacija koja nije zamjena za detaljnu profesionalnu segmentaciju, ali je vrlo korisna za formiranje segmenata na tržištu na kojemu je potrebna brza reakcija tvrtke na novonastale izazove.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Mc DONALD, M., & WILSON, H.: **Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them**, 8th edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 2016., str.107.

Bazira se na najznačajnijim vrijednostima koje traže klijenti unutar segmenta, te ih je važno razumjeti prilikom definiranja svakog tržišta ili segmenta. Vrijednosti su koristi koje klijent dobije od proizvoda ili usluge, ali i vrijednosti koje vidi u popratnim uslugama poput održavanja ili informiranja. Razumjevanje traženih vrijednosti uključuje i predviđanje koje će vrijednosti biti tražene u budućnosti. A potrebe klijenata za vrijednostima mogu se izraziti temeljem analize ključnih čimbenika uspjeha, kao što su specifikacija, kvaliteta ili pouzdanost proizvoda, kvaliteta ili spektar usluga, cijena i lakoća kupnje.<sup>27</sup>

Svakoj bi tvrtki trebalo biti u interesu znati koja vrijednost/korist proizvoda ili usluge mu donosi konkurentsku prednost u očima klijenata. Analizu koristi tvrtka može provesti na temelju žalbi kupaca, koja je na slijedeći način prikazana tablicom 4.

Tablica 4 Obilježje, prednosti i korist proizvoda ili usluge

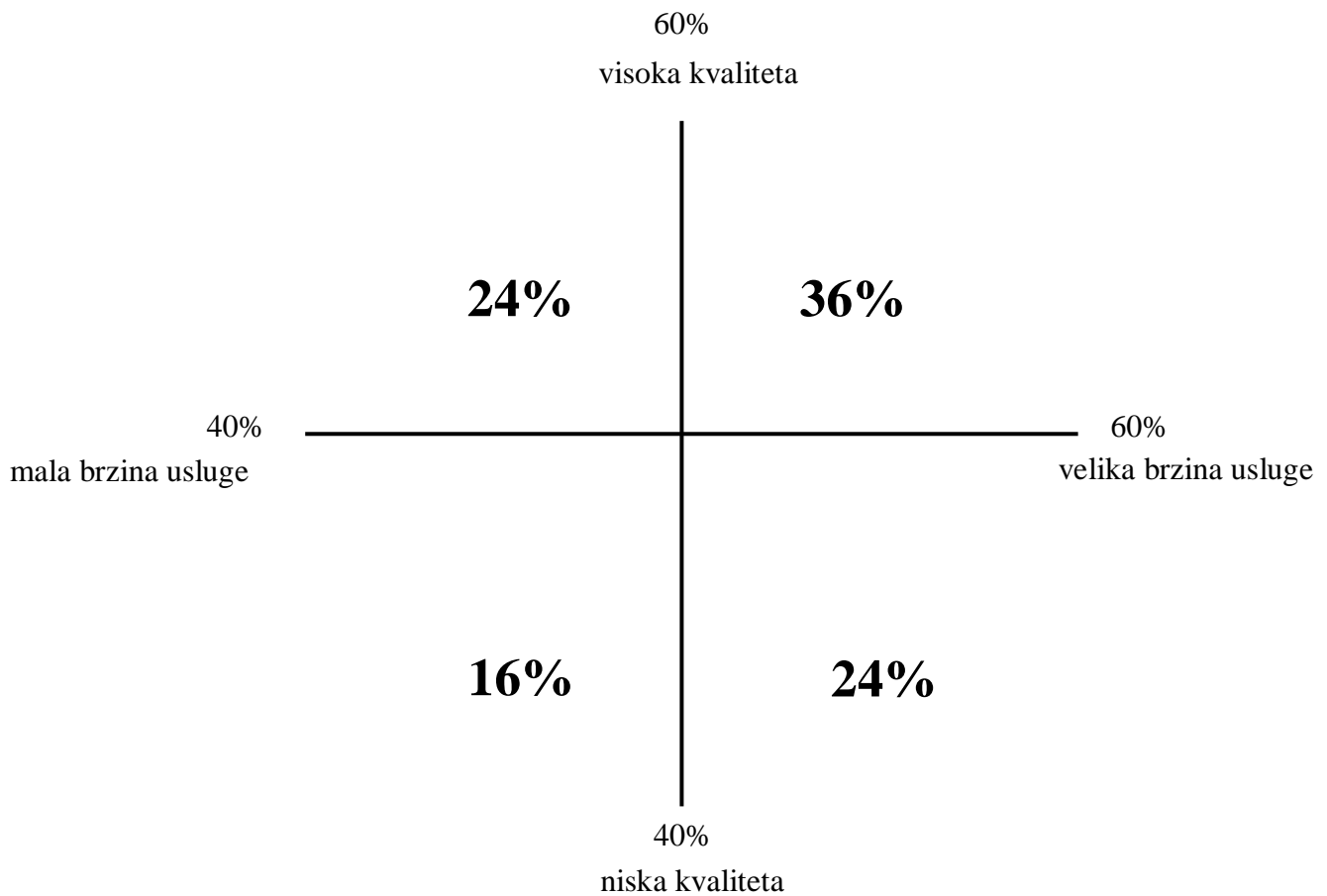
ŽALBA KUPACA	OBILJEŽJE	PREDNOSTI	KORISTI	DOKAZ
Koja pitanja/problemi posebno zabrinjavaju kupca, npr. cijena, pouzdanost, sigurnost, jednostavnost, itd.	Koja obilježja proizvoda/usluge najbolje prikazuju ove probleme?	Koje prednosti pružaju ta obilježja?	Koju korist tim obilježjem kupac dobija?	Kako doći do dokaza da je obilježje proizvoda/usluge ispunilo traženu korist?

Izvor: izradio autor prema Mc DONALD, M., & WILSON, H.: **Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them**, 8th edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 2016., str.131.

Iz prikazane tablice vidljivo je na koji način se od žalbe kupca dolazi do tražene koristi. Kako bi se lakše došlo od obilježja do prednosti pa i do koristi, preporuča se koristiti frazu 'što znači da!'. Primjerice, lonac je presvučen novom inovativnom bojom (obilježje), što znači da boja neće izbljediti (prednost). Radi lakše provjere jeli se dobila stvarna korist, a ne samo prednost, preporuča se koristiti 'pa što onda?' test. Primjerice, lonac je ručni rad (obilježje), što znači da je bolje kvalitete nego industrijski (korist?) – pa što onda? – što znači da je dugotrajniji (stvarna korist).

<sup>27</sup> MCDONALD, M.: **Marketinški planovi : kako ih pripremati i koristiti**, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 125-126.





- kako bi se dobile tražene vrijednosti množe se postotci na rubovima linija,  $60\% \cdot 60\%$  što daje vrijednost od 3600, a ono se dijeli ukupnom veličinom tržišta (100%) i dobije se vrijednost od 36%,
- svaki kvadrant ima svoju vrijednost dobivenu prethodno objašnjenim postupkom, te ono predstavlja dobivene zasebne segmente tržišta kao i njihovu veličinu.

## 4. KONKURENTSKA PREDNOST

Konkurentnost poduzeća je sposobnost poduzeća da, u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima, osmisli proizvode ili usluge koji su bolji ili isti kao ostali na tržištu, ali uz istovremeno zadržavanje te dugoročno povećanje uspješnog poslovanja i vrijednosti poduzeća.<sup>29</sup>

Konkurentna prednost poduzeća od iznimne je važnosti za svako poduzeće u tržišnom natjecanju, pa se često u literaturi govori kako treba biti drugačiji od drugih.

Konkurencija na današnjem tržištu je sve intenzivnija i toga su sva poduzeća svjesna, te zbog toga nastoje prepoznati prijetnje i predvidjeti na koji način se suprotstaviti konkurentima. No iako se konkurencija smatra jednom od najvećih prijetnji na tržištu, potrebno je naglasiti kako ona svakako ima i pozitivan utjecaj. A rezultat tog utjecaja je da navodi konkurente na međusobno nadmetanje, kao i da se bore za potrošača te da budu bolji jedan od drugoga.<sup>30</sup>

Razvijanje konkurentne strategije predstavlja korak koji snažno pozicionira tvrtku u odnosu na konkurenciju i daje joj moguću stratešku prednost. Te je ta strategija usmjerena na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.<sup>31</sup>

Pet je različitih pristupa konkurentskim strategijama:<sup>32</sup>

- Strategija low cost dobavljača - dobavljač proizvoda ili usluge s najnižim troškovima privlači široku lepezu kupaca,
- Strategija široke diferencijacije – pokušava diferencirati ponudu proizvoda/ usluge kako bi se privukao širok raspon kupaca,
- Strategija best cost dobavljača – ugrađujući u proizvod dobra, odnosno superiorna svojstva, kupcima daje veću protuvrijednost za novac, i to po nižim troškovima od konkurenata,

---

<sup>29</sup> Zicer, <<http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>>, (01.08.2019)

<sup>30</sup> KOTLER, P. I SUR.: **Osnove marketinga**, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 494.

<sup>31</sup> PORTER, M. E.: „The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, **The Free Press**, New York, 1985., str. 1.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 11-17.

- Strategija fokusiranja (ili tržišni niše) temeljena na niskim troškovima – usredotočuje se na uske tržišne segmente i nadmašuje konkurente opslužujući članove niše po nižim troškovima od konkurentskih,
- Strategija fokusiranja (ili tržišni niše) temeljena na diferencijaciji – usredotočuje se na uski segment kupaca i nadmašuje konkurente na način da nudi članovima niše njima prilagođena svojstva koja njihovim ukusima i potrebama odgovaraju bolje od suparničkih proizvoda.

Kad poduzeće jednom uvidi da ima konkurente na tržištu, potrebno je prikupi podatke o njima, te već to u samom startu dovodi do stvaranja konkurentske prednosti. Prednost se nadalje stječe kroz različitost, a koja se postiže preko vlastitih originalnih brandova, kreativnosti i inovacija. Jedan od dokaza za dobro provođenje marketinških aktivnosti je kada vas potrošači počnu razlikovati poimence između drugih sličnih proizvoda, odnosno izdigli ste svoje ime među takmacima. Konkurentnost proizvoda ili usluge također ovisi o varijablama kao što su razina sofisticiranosti proizvoda, prethodno iskustvo tim proizvodom ili uslugom u određenoj zemlji ili dijelu zemlje.<sup>33</sup>

Tvrtke se često prilikom procjene konkurencije odlučuju za SWOT analizu. SWOT označava Strength –snagu, Weaknesses-slabosti, Opportunities-prilike, Threats-prijetnje. Snaga i slabosti su unutarnji faktori, dok su prilike i prijetnje vanjski faktori. SWOT analiza pomaže u kreiranju strateške inicijative. Kako bi se došlo do što jasnije slike o konkurenciji, svakako je potrebno usporediti vlastitu SWOT analizu sa SWOT analizom konkurencije. Analize bi trebalo raditi u redovnim vremenskim razmacima i u njih uključiti što već broj područja, pa čak i stajališta klijenata.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> eBizMags, <<http://www.ebizmags.com/drugaciji-od-drugih-da-li-ste-svjesni-svoje-konkurencije/>>, (03.08.2019)

<sup>34</sup> Ibidem



## 5. POSLOVANJE TVRTKE ZELENI SIGNAL d.o.o. Poreč

Tvrtka Zeleni signal d.o.o. osnovana je 1990. godine, osnovna djelatnost joj je osposobljavanje kandidata za vozače (autoškola). Od svog osnivanja djelatnici autoškole uspješno su osposobili 7000 kandidata za upravljanje vozilom, odnosno kroz autoškolu u prosijeku na godišnjoj razini prođe 240 kandidata. Osposobljavanje se vrši za pet kategorija vozila, AM, A1, A2, A i B. Pod A kategorije spadaju moped i motocikli a najveći broj kandidata otpada na B kategoriju (osobni automobil), prosječno 70% svih upisanih na razini godine. Tvrtka trenutno ima sedam zaposlenih djelatnika od čega su pet instruktora vožnje, jedan stručni voditelj/predavač prometnih propisa i jedan administrator. Za potrebe osposobljavanja autoškola koristi ukupno 10 vozila, od čega su četiri osobna automobila i šest motocikala.

Slika 4. Logo tvrtke Zeleni signal d.o.o.



Izvor: Zeleni signal d.o.o.

## **5.1. Misija tvrtke**

Misija tvrtke Zeleni signal d.o.o. je kvalitetna obuka novih vozača te stvaranje novih standarda u obuci vožnje. Djelatnici autoškole su visoko stručan i obrazovan kadar koji svojom kompetentnošću i iskustvom jamči sigurnost u obuci vozača. Fleksibilnost, sigurnost te transparentnost je jedna od glavnih odlika koje tvrtka pruža svojim kandidatima za vozača.

Zeleni signal nastoji održati najviše europske standarde kako u konstantnoj edukaciji kadrova tako i u odabiru sredstava (vozila) i pomagala za rad, s jedinim ciljem da sadašnjim i budućim polaznicima omogući što kvalitetniju i efikasniju obuku. Autoškola je opremljena novom informatičkom opremom kao i pratećim programima iz područja prometnih propisa, koji omogućavaju zanimljivu i kvalitetnu nastavu. Sva vozila za provođenje nastavnih predmeta Upravljanje vozilom su nova i suvremeno opremljena.

Svi djelatnici su visoko kvalificirani kadrovi sa dugogodišnjim iskustvom u ovoj specifičnoj i zahtjevnoj djelatnosti, te su ovlašteni od strane Hrvatskog autokluba za obavljanje ovog posla. Svojim iskustvom, znanjem, te osobnom motiviranošću djelatnici autoškole nastoje da svi kandidati u što kraćem vremenskom roku ali kvalitetno savladaju znanja potrebna za dobivanje vozačke dozvole.

## **5.2. Vizija tvrtke**

Vizija tvrtke Zeleni signal d.o.o. je da dugoročno potiče i provodi aktivnosti koje pridonose povećanju sigurnosti prometa i podizanju razine prometne i tehničke kulture na cestama, te sustavnim zalaganjem za zadovoljavanjem njihovih interesa povećava broj upisanih kandidata za vozače u autoškolu.

### 5.3. Opis tržišta

Neophodan preduvjet za segmentaciju tržišta je dobro poznavanje istog, a da bi tvrtka imala uvid u ključne informacije o potencijalnim korisnicima usluga koje nudi na tržištu potrebno je kvalitetno analizirati tržište i usredotočiti se na potrošače koje može zadovoljiti, jer samo o prodaji svojih usluga ovisi uspješnost poslovanja tvrtke. Na tržištu se situacija mijenja iz godine u godinu, a korisnik usluge u današnje vrijeme ima specifične želje, potrebe i očekivanja.

Tržište na kojem tvrtka može ponuditi svoju uslugu je područje cijele Republike Hrvatske, zatim područje Istarske županije, ali iz dosadašnje prakse korisnici usluga na temelju kojih tvrtka ostvaruje prihode isključivo su građani s području Grada Poreča i okolice, iz jednostavnog razloga jer si korisnici usluge ne žele stvarati još i dodatne troškove putovanja zbog odlaska u autoškolu na području nekog drugog grada unutar Istarske županije.

Tijekom svog dugogodišnjeg rada tvrtka Zeleni signal d.o.o. svoje je usluge pružala različitim vrstama klijenata, pretežito osobama od 16 godine naviše, srednjoškolcima koji žive na području Grada Poreča i njegove okolice. Prihodi koji su ostvareni od podaje usluga najvećim dijelom se sastoje od usluga pružanim osobama koje su napunile 18 godina, jer je to dobna granica kada osoba stekne uvijete za polaganje vozačkog ispita i dobivanje dozvole za B kategoriju.

Stoga su ciljana skupina kojoj tvrtka prilagođava pristup i informacije osobe s područja Grada Poreča i okolice, od 16 do 40 godina, koji su potencijalni kandidati za polaganje ispita za autoškolu kategorije A1 (*motocikli snage do 11 kw*), B (*osobni automobil*) i A (*motocikli snage veće od 35 kw*) kategorije. Autoškola također provodi osposobljavanje na AM (*moped*) i A2 (*motocikli između 11 i 35 kw snage*) kategoriji, ali zbog ne atraktivnosti na tržištu i „promašene“ zakonske regulative utječu vrlo malo ili nimalo na poslovanje tvrtke.

Grad Poreč smješten je na zapadnoj strani Istarskog poluotoka, proteže se na površini 139 km<sup>2</sup> i pripada mu 58 naselja, prema zadnjem popisu broji 16.696 stanovnika. Zbog svog izvanrednog geografskog položaja, te prirodnih i kulturnih ljepota, jedan je od najjačih turističkih centara u Hrvatskoj. Osnovna gospodarska grana je turizam, s kojim pozitivno koreliraju trgovina, graditeljstvo i poljoprivreda. Prema podacima i najnovijoj analizi Fine za 2016./2017. godinu vidljivo je poboljšanje uspješnosti poslovanja porečkih poduzetnika u

odnosu na prethodne godine. Od ukupno 41 općine i gradova Istarske županije, prema ostvarenoj neto dobiti grad Poreč je na drugom mjestu, a od 556 općina i gradova Republike Hrvatske zauzeo je deseto mjesto. Gospodarstvo Grada Poreča i okolice zauzima značajno mjesto u gospodarstvu Istarske županije, jer prema dostupnim podacima, 12,8% poduzetnika sa sjedištem u Istarskoj županiji dolazi s područja Poreča. Isto tako, dokazan je iznadprosječan stupanj poduzetničkih aktivnosti u usporedbi sa Republikom Hrvatskom, gradom Zagrebom te Istarskom županijom.<sup>35</sup>

Kako bi se dobio uvid u kompletnu populaciju na području Grada Poreča i okolice, u nastavku je prikazan broj stanovnika prema zadnjem obavljenom Popisu stanovništva 2011. godine, sa pomakom od 8 godina kako bi podaci na današnji dan bili precizniji.

Tablica 5. Popis stanovništva grada Poreča i okolice po godinama

Ukupno	Starost						
		ukupno	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39
Grad Poreč	sv.	16.696	760	810	841	989	1220
	M	7.987	388	402	417	519	590
	Ž	8.709	372	408	424	470	630

Izvor: izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku, < <http://www.dzs.hr/>>, (25.07.2019.)

Iz tablice 5. su vidljivi korisni podaci o broju potencijalnih kandidata koji bi mogli odabrati autoškolu Zeleni signal d.o.o. za njihovo osposobljavanje za polaganje ispita. Međutim, unutar navedenog broja nalaze se i osobe koje već imaju vozačku dozvolu, kao i unutar ostalih stupaca, odnosno ostalih starosnih skupina.

Kako bi bilo moguće učiniti detaljniju segmentaciju tržišta prema kojoj se tvrtka treba usmjeriti potrebno je izdvojiti dio tržišta koji spada u ciljanu skupinu kupaca, a to su osobe koje polaze srednju školu u Gradu Poreču, i prema njima prilagoditi marketinške aktivnosti.

Na osnovi iskustva i potreba tvrtke odabrane su dvije glavne ciljane skupine, kojima tvrtka planira ponuditi svoju uslugu, a to su učenici Srednje škole „Mate Blažina“ Poreč i Turističko ugostiteljske škole „Antona Štifanića“ Poreč. Ovim dvijema skupinama može se dodati još 50 učenika sa prebivalištem na području Poreča ali su učenici srednjih škola u Pazinu. Narednom tablicom 6. prikazani su podaci o broju srednjoškolaca koji su ciljana skupina tvrtke, postavljene te su do sada zemljopisne i demografske varijable.

<sup>35</sup> Grad Poreč:< <http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=3025&pid=39>>, (29.07.2019.)

Tablica 6. Broj učenika srednjih škola u Poreču

	BROJ UČENIKA	MUŠKO	ŽENSKO
Srednja škola „Mate Blažina“ Poreč	443	208	235
1. razred	93	52	41
2. razred	106	42	64
3. razred	124	51	73
4. razred	110	53	57
Turističko ugostiteljska škola „Antona Štifanića“ Poreč	284	146	138
1. razred	78	38	34
2. razred	87	47	40
3. razred	71	37	34
4. razred	54	24	30
SVEUKUPNO UČENIKA U SREDNJIM ŠKOLAMA U POREČU u šk. 2018./2019. godini	727	354	373

Izvor: Izradio autor prema dobivenim podacima iz srednjih škola

## 5.4. Konkurencija

Na opisanom tržištu, osim autoškole Zeleni signal d.o.o., djeluje još jedna autoškola Apy Maja d.o.o. koja tvrtki predstavlja jedinu direktnu konkurenciju jer na istom tržištu pokušava pridobiti za sebe iste potencijalne korisnike usluga što znači da je potrebno pronaći način da se tvrtka razlikuje od konkurencije. Tvrtka Apy Maja d.o.o. Poreč posluje od 1993. godine i kroz nju godišnje prođe obuku oko 250 kandidata. Osim osposobljavanja kandidata za vožnju mopeda, automobila i motocikla, tvrtka Apy Maja d.o.o. u svojoj ponudi usluga nudi i uslugu osposobljavanja za C kategoriju (vozača kamiona) što tvrtka Zeleni signal d.o.o. za sada nema u svojoj ponudi.

Korisno je detaljno izvršiti analizu njenih ključnih prednosti i slabosti, što će biti prikazano pomoću SWOT analize, kako bi se utvrdile snage, slabosti, prilike i prijetnje ovog segmenta koji mogu najviše utjecati na poslovanje tvrtke Zeleni signal d.o.o. i ostvarivanje konkurentske prednosti. Da bi u tome uspjela potrebno je pažljivo analizirati konkurenta i iznaći rješenje na koji način tvrtka može pridobiti klijente od konkurencije, što predstavlja osnovni problem pri odabiru pravih alata, odnosno strategija pomoću kojih tvrtka planira ostvariti cilj.

Jedan od instrumenata kojim se može poslužiti u kreiranju strategije je SWOT analiza koja je strukturirana planska metoda kojom se procjenjuju snage, slabosti, prilike i prijetnje za poduzeće, segment, projekat ili poslovni pothvat.<sup>36</sup> Važan uvjet za definiranje bilo kojeg plana je analitička metoda čiji faktori imaju veliki utjecaj za postizanje zadanog cilja. Cilj ove analize je na subjektivan način identificirati akcije koje najviše odgovaraju za postizanje cilja. Nakon detaljne analize potencijalnih problema, veće su šanse ispravno odabrati strategiju dostizanja cilja, a ovakvom analizom određujemo strategiju kojom će se najbolje koristiti snage i otkloniti prijetnje, koje predstavljaju rizik koji može ugroziti dostizanje cilja. U narednim tablicama 7. i 8. SWOT analizom prikazani su unutarnji i vanjski čimbenici tvrtke Zeleni signal d.o.o.

Tablica 7. SWOT analiza tvrtke Zeleni signal d.o.o.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokacija</li> <li>- Stručni djelatnici</li> <li>- Veliko znanje i iskustvo u obuci</li> <li>- Suvremena tehnološka rješenja</li> <li>- Profesionalnost</li> <li>- Inovativnost</li> <li>- Prijateljski pristup kandidatima</li> <li>- Prepoznatljiva, lako uočljiva vozila</li> <li>- Prepoznatljiv logo</li> <li>- Prostrana i kvalitetno opremljena učionica</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljno praćenje stručne literature određenih zaposlenika</li> <li>- Manje atraktivna vozila</li> <li>- Slabo uređen prijemni ured</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravna i poslovna nesigurnost kao prilika za dodatnu edukaciju djelatnika</li> <li>- Ekonomski razvijenija sredina u Hrvatskoj</li> <li>- Mogućnost vožnje motocikla tokom cijele godine, s obzirom na klimatske uvjete</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prečeste promjene zakonske regulative</li> <li>- Nedostatak kvalificirane radne snage na tržištu</li> <li>- Pad nataliteta</li> <li>- Uvođenje potpuno automatiziranih vozila u upotrebu, razvojem tehnologije</li> <li>- Rizik od gubljenja kvalitetnog kadra</li> </ul>

Izvor: Autor

U tablici 7. kao slabost je navedena manja atraktivnost vozila, konkretno u tradicionalnom smislu jer veliki broj kandidata se odlučuje polagati na vozilima grupacije VW (golf, polo). Troškovi nabavke takvih vozila su veliki, pa se tvrtka odlučila na druge brandove vozila koji su svojom kvalitetom na istoj ako ne i većoj razini od VW, a razliku u cijeni uložiti u izgradnju imidža na način da se vozila ukrase naljepnicama sa brandom

<sup>36</sup> MARJANOVIĆ, B., ŽUFIC KOŠARA, T.: **MARKETING, ZBIRKA ZADATAKA – Skripta**, Politehnika Pula, Visoka tehnička - poslovna škola, Pula, 2014.

autoškole. Slabo uređeni prijemni ured je slabost zbog starosti zgrade u kojoj je tvrtka u najmu, a s obzirom da nije vlasnik prostora nema mogućnosti ulaganja u isti.

Tablica 8. SWOT analiza tvrtke Apy Maja d.o.o.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponuda osposobljavanja za C kategoriju vozila</li> <li>- Lokacija, u neposrednoj blizini srednje škole             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivnost djelatnika u lokalnom nogometnom klubu među mlađim selekcijama</li> <li>- Atraktivna vozila</li> </ul> </li> <li>- Kvalitetno uređen prijemni ured</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala i skućena učionica</li> <li>- Ne prepoznatljiva vozila</li> <li>- Ne dovoljna stručnost djelatnika</li> <li>- Komunikacija administrativnog osoblja i kandidata</li> <li>- Ne korištenje moderne tehnologije</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRIJEDNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomski razvijenija sredina u Hrvatskoj</li> <li>- Mogućnost vožnje motocikla tokom cijele godine, s obzirom na klimatske uvjete</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prečeste promjene zakonske regulative</li> <li>- Nedostatak kvalificirane radne snage na tržištu             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pad nataliteta</li> </ul> </li> <li>- Uvođenje potpuno automatiziranih vozila u upotrebu, razvojem tehnologije</li> </ul>

Izvor: Autor

U tablici 8. može se vidjeti da se kao snaga jedinog konkurenta ističe ponuda osposobljavanja za C kategoriju (kamioni), te Zeleni signal d.o.o. ima namjeru uskoro proširiti ponudu i na tu uslugu. Lokacija konkurenta u blizini srednje škole anulirana je lokacijom tvrtke Zeleni signal d.o.o. unutar sjedišta Auto kluba Poreč u sklopu kojeg se obavljaju ispiti iz PPSP-a (teorija) te svi kandidati koji polažu na području Poreča dolaze u to sjedište. Konkurenti u procesu osposobljavanja imaju atraktivna vozila grupacije VW, ali ne ulažu u brendiranje i prepoznatljivost tih vozila na cesti te nemaju mogućnost izbora između više modela vozila.

Analizirajući mikro – okruženje u kojem djeluje tvrtka Zeleni signal d.o.o., a naglašavaju konkurentne prednosti tvrtke i utječu na poslovanje tvrtke su :

- lokacija prostora u kojima se nalazi autoškola i održavaju predavanja nalazi se u prostorijama HAK-a, a obzirom da se ispiti polažu u HAK-u, za kandidate to predstavlja prednost u odnosu na kandidate iz konkurentske tvrtke,
- autoškola se nalazi u blizini centra grada, lokacija nije izložena gradskim gužvama, pogotovo ljeti, lako je dostupna pješacima, srednjoškolcima a također i roditeljima koji su iz okolice Poreča i voze djecu u autoškolu, za njih predstavlja prednost mogućnost besplatnog parkiranja vozila u blizini autoškole.

## 5.5. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta ima ključnu ulogu u marketinškom planiranju, predstavlja nastojanje da se poveća preciznost tvrtke u odabiru ciljnog tržišta. Temeljno pitanje svake tvrtke je tko su potrošači, odnosno kupci koje tvrtka opslužuje na tržištu, stoga je ovo poglavlje rada usredotočeno na segmentaciju ciljanog tržišta tvrtke Zeleni signal d.o.o. Poreč.

Tržište je potrebno podijeliti na skupine potrošača ili segmenata za različitim željama i potrebama te identificirati tržišne segmente kojima tvrtke može učinkovito pružiti uslugu, odnosno sačiniti segmentaciju tržišta prema ponašanju kupaca. U nastavku tablicom 9. prikazan je broj prodanih usluga unazad tri godine na području koje tvrtka pokriva. Radi preciznije analize prikazani su i usporedni podaci prodanih usluga konkurentske tvrtke. Osim osposobljavanja kandidata za vožnju mopeda, automobila i motocikla, konkurentska tvrtka Apy Maja d.o.o. u svojoj ponudi usluga nudi i uslugu osposobljavanja za C kategoriju (vozača teretnih vozila) što tvrtka Zeleni signal d.o.o. za sada nema u svojoj ponudi.

Tablica 9. Broj ukupno prodanih usluga na tržištu

Godina	Kategorija	Zeleni signal d.o.o.	Apy maja d.o.o.
2016	<b>A1</b>	26 (11%)	13 (5%)
	<b>B</b>	<b>162 (69%)</b>	<b>171 (65%)</b>
	<b>A</b>	34 (15%)	18 (7%)
	<b>Ostalo (AM i A2)</b>	13 (5%)	9 (3,5%)
	<b>C</b>	/	53 (19,5%)
	<b>UKUPNO</b>	235	264
2017	<b>A1</b>	17 (8%)	11 (4%)
	<b>B</b>	<b>150 (73%)</b>	<b>169 (65%)</b>
	<b>A</b>	30 (15%)	14 (5,5%)
	<b>Ostalo (AM i A2)</b>	10 (4%)	8 (3%)
	<b>C</b>	/	59 (19,5%)
	<b>UKUPNO</b>	207	261
2018	<b>A1</b>	21 (9%)	12 (4,8%)
	<b>B</b>	<b>156 (70%)</b>	<b>162 (65%)</b>
	<b>A</b>	30 (14%)	13 (5,2%)
	<b>Ostalo (AM i A2)</b>	16 (7%)	8 (3%)
	<b>C</b>	/	56 (22%)
	<b>UKUPNO</b>	223	251

Izvor: Autoškola Zeleni signal i autoškola Apy maja



Na temelju izvršene analize prodanih usluga iz prethodnih godina poslovanja, najveći postotak, 70% ukupno prodanih usluga tvrtka je ostvarila od kandidata koji su se osposobljavali za B kategoriju, od čega je 90 % kandidata dobi od 18 godina starosti, a ostalih 10% odnosi se na stariju populaciju. Upravo u taj dio tržišta tvrtka Zeleni signal d.o.o. bi trebala uložiti dodatni napor kako bi nadjačala konkurenciju.

Ostalih, ali ne zanemarivih 15% prihoda, tvrtka je ostvarila od kandidata koji su se osposobljavali za ispit A kategorije, a uključuje kandidate starosne dobi iznad 24 godine starosti, te 10% ukupnih prihoda tvrtke čine prodane usluge osposobljavanja kandidata za A1 kategoriju, starosne dobi od 16 do 18 godina starosti. Također je iz prikazanog vidljivo da je tvrtka Zeleni signal d.o.o. u prednosti pred konkurentom po pitanju prodanih usluga vezanih za osposobljavanje A kategorija. Razlog tomu je što tvrtka u svrhu kvalitetnijeg osposobljavanja na motociklu autoškola koristi i bluetooth uređaje instalirane na kacigama. Praksa u autoškolama Hrvatske je da se kandidat za vozača na motociklu prati osobnim automobilom uz jednosmjernu komunikaciju preko tkz. toki voki-a, Zeleni signal d.o.o. je jedina autoškola u Istri a možda i u Hrvatskoj koja koristi ovakav dvosmjerni način komunikacije. Prednosti ovog načina rada su višestruke, jer instruktor na cesti prati kandidata za vozača također na motociklu te je u svakom trenutku u mogućnosti svojom vožnjom demonstrirati kandidatu za vozača pravilan način upravljanja motociklom uz verbalno objašnjavanje, što značajno podiže kvalitetu učenja a samim time i zadovoljstvo kandidata za vozača. Iz ovih razloga Zeleni signal d.o.o. je u potpunosti nadjačao konkurenciju u ovom segmentu poslovanja te daljnjim praćenjem trendova planira zadržati većinski udio istog.

Slika 5. Kacige sa ugrađenim bluetooth instalacijama



Izvor: Zeleni signal d.o.o.

Iz svega prikazanog vidljivo je kako bi tvrtka trebala unaprijediti segment prodaje usluge B kategorije. Kako bi lakše precizirali korake koje bi tvrtka mogla poduzeti, s ciljem osvajanja većeg dijela tržišta koji se odnosi na prodaju usluge B kategorije, u nastavku će se koristiti metoda od Dr. Brian Smith nazvana quick segmentation exercise.

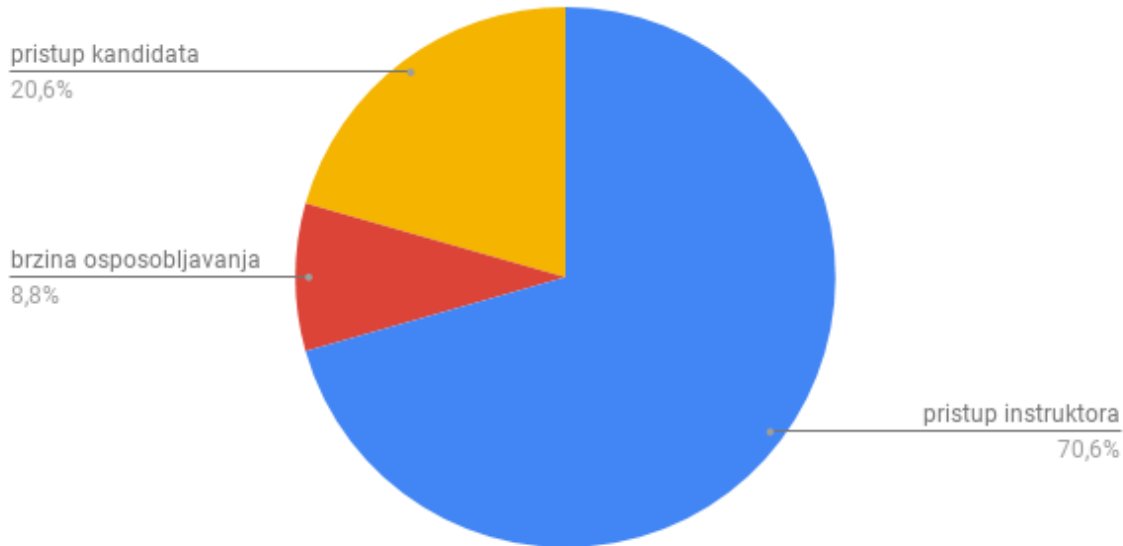
#### *Određivanje dviju najviše traženih koristi*

Kako bi odredili dvije najveće koristi za kupca, zbog kojih se u končnici odlučuje za kupnju usluge, koristiti će se provedena anketa od strane tvrtke Zeleni signal d.o.o. Virtualni alat Google obrasci autoškola je koristila kako bi formirala i provela anketu među bivšim, sadašnjim i potencijalnim korisnicima s ciljem prikupljanja informacija, te je anketa korisnicima prosljeđivana putem e-maila i Facebooka. Informacije prikupljene putem ankete korištene su prvenstveno radi povećanja kvalitete usluge koju autoškola pruža te joj se odazvalo 69 korisnika u razdoblju od mjesec dana koliko je ista bila u opticaju. Na ponuđena pitanja u anketi korisnici su dobili i ponuđene odgovore, te je na taj način olakšano ispunjavanje iste, pitanja korištena u anketi su:

- Prema čemu ste odabrali ili ćete odabrati autoškolu?
- Dob?
- Što smatrate najvažnijim u osposobljavanju za vozača?
- Koje vozilo biste odabrali za polaganje?
- Da danas upisujete autoškolu, biste li došli u "Zeleni signal"?
- Ukoliko ste polagali u našoj autoškoli, koju ocjenu biste nam dali?
- Ako mislite da nešto trebamo poboljšati, što bi to bilo?

Na narednim grafikonima prikazani su pojedini rezultati ankete koji će se koristiti za quick segmentation exercise.

### Ukupno 5. Što smatrate najvažnijim u osposobljavanju za vozača?



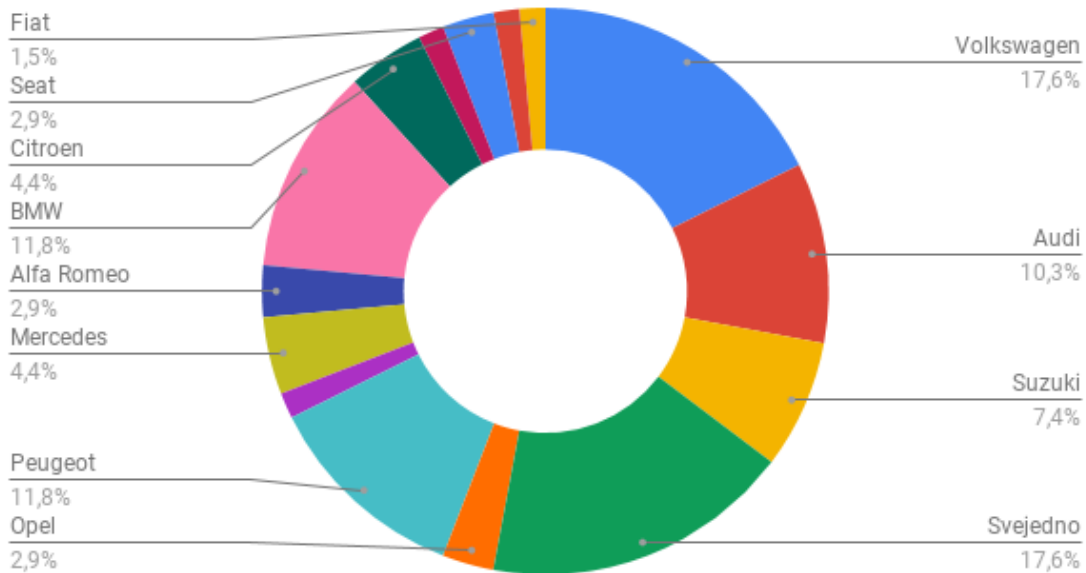
Izvor: Google docs: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe\\_Xk/edit#gid=1376054110](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe_Xk/edit#gid=1376054110)>, (01.07.2019.)

Prema rezultatima prvog prikazanog pitanja u grafikonu 1., ali i internom iskustvu djelatnika, kao prva korist u izboru kupnje usluge uzeti će se brzina obuke. Jer kad se govori o pristupu instruktora misli se na faktor stručnosti, područje u koje se već dovoljno ulaže. Naime brze promjene na svim tržištima pa tako i u djelatnosti osposobljavanja kandidata za vozače dovodi do potrebe za boljom organizacijom upravljanja znanjem, vještinama, iskustvom i kompetencijama ljudi. Djelatnici autoškola, prema Zakonu o sigurnosti cestovnog prometa, dužni su svake četiri godine polagati ispit provjere stručnih znanja koji provodi ovlaštena stručna organizacija, odnosno HAK. Navedeni ispit služi i kao dobra podloga za održavanje visoke razine znanja koje djelatnici svakodnevno prenose u procesu osposobljavanja kandidata za vozače. Osim ispita HAK najmanje četiri puta godišnje organizira stručne seminare za sve djelatnike autoškola na različitim lokacijama unutar područja države, a za stručne voditelje autoškola isti se organiziraju i do deset puta u godini. Autoškola također sustavno prikuplja i analizira podatke o visini prolaznosti kandidata svakog instruktora pojedinačno, te iste koristi na način da potiče natjecateljski duh među instruktorima unutar tvrtke. Sve navedeno je razlog odabira brzine obuke kao prve koristi u

izboru kupnje, jer kad trenutnom pristupu instruktora dodamo brzinu koja je najtraženija (zaključeno i direktnim kontaktom sa kandidatima) moguće je postići najbolje rezultate.

Grafikon 2.: Pitanje iz ankete br. 7

### Ukupno 7. Koje vozilo biste odabrali za polaganje?



Izvor: Google docs: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe\\_Xk/edit#gid=1376054110](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe_Xk/edit#gid=1376054110)>, (01.07.2019.)

Iz grafikona 2. vidljivo je da najveći postotak od 47% odabranih vozila spada u skupinu visoke klase. Te će se za drugu korist uzeti atraktivnost vozila koja na ciljnom tržištu ima neobično visoku važnost, uspoređujući sa drugim tržištima prema iskustvima autoškola na dugim područjima države.

#### *Quick market segmentation solution*

Nakon što je tvrtka definirala dvije najveće koristi, odnosno dva najveća motivatora kod klijenata prilikom odabira tvrtke od koje će kupiti uslugu, moguće je pristupiti izradi brzog rješenja segmentacije tržišta. Kod prve koristi, brzine obuke, za odnos između klijenta koji žele veliku brzinu obuke i onih koji žele malu brzinu obuke uzeti će se omjer 75% naprama 25%. Slobodnom procijenom zaključuje se kako je veći udio klijenata zainteresiran za što brži završetak obuke, odnosno stjecanja vozačke dozvole. Za drugu odabranu korist, atraktivnost vozila kao što je već spomenuto neobično visoke važnosti, slobodnom



Grafikonom 3. prikazani su segmenti tržišta dobiveni povlačenjem dviju horizontalnih linija najvećih koristi jedne preko druge.

Veličina prvog segmenta, radi lakšeg pregleda nazvan – *antilope*, dobivena je množenjem postotka klijenata kojima je važna velika brzina (75%) i postotka klijenata kojima je važna velika atraktivnost vozila (65%), te dijeljenjem sa 100 kako bi se dobio traženi postotak od ukupnog tržišta. Vidljivo je da veličina tog segmenta unutar ukupnog tržišta iznosi 48,75%, što je ujedno i najveći dio promatranog tržišta. Segmentu antilope pripadaju klijenti kojima je prilikom odluke o kupnji usluge važna i velika brzina obuke, kao i velika atraktivnost vozila.

Kao i u prethodnom slučaju, veličina drugog segmenta, radi lakšeg pregleda nazvan – *nojevi*, dobivena je množenjem postotka klijenata kojima je važna velika brzina (75%) i postotka klijenata kojima nije važna velika atraktivnost vozila (35%), te dijeljenjem sa 100 kako bi se dobio traženi postotak od ukupnog tržišta. Vidljivo je da veličina tog segmenta unutar ukupnog tržišta iznosi 26,25%. Segmentu nojevi pripadaju klijenti kojima je prilikom odluke o kupnji usluge važna velika brzina obuke, ali im atraktivnost vozila ne predstavlja važnost kao motivator prilikom odluke o kupnji usluge.

Treći segment, radi lakšeg pregleda nazvan – *kornjače*, dobiven je množenjem postotka klijenata kojima je važna velika atraktivnost vozila (65%) i postotka klijenata kojima nije važna velika brzina obuke (25%), te dijeljenjem sa 100 kako bi se dobio traženi postotak od ukupnog tržišta. Vidljivo je da veličina tog segmenta unutar ukupnog tržišta iznosi 16,25%. Segmentu kornjače pripadaju klijenti kojima je prilikom odluke o kupnji usluge važna velika atraktivnost vozila, ali im brzina obuke ne predstavlja važnost kao motivator prilikom odluke o kupnji usluge.

Četvrti segment, radi lakšeg pregleda nazvan – *puževi*, dobiven je množenjem postotka klijenata kojima nije važna velika atraktivnost vozila (35%) i postotka klijenata kojima nije važna niti velika brzina obuke (25%), te dijeljenjem sa 100 kako bi se dobio traženi postotak od ukupnog tržišta. Vidljivo je da veličina tog segmenta unutar ukupnog tržišta iznosi 8,75%. Segmentu puževi pripadaju klijenti kojima je prilikom odluke o kupnji usluge nije važna velika atraktivnost vozila, ali im niti brzina obuke ne predstavlja važnost kao motivator prilikom odluke o kupnji usluge.

Prethodno je ustanovljeno kako za promatrano ciljano tržište tvrtka posjeduje podatke o točnom broju korisnika iste, odnosno korisnika usluge osposobljavanja kandidata za vozače B kategorije vozila. Nakon što su definirani segmenti ciljanog tržišta, korisno bi bilo precizno definirati točan broj korisnika promatrane usluge. A sa takvim podacima sama analiza segmenata će biti još preciznija.

Promatrajući ukupan broj prodanih usluga, osposobljavanja kandidata za vozače B kategorije, na ciljanom tržištu u posljednje tri godine vidljivo je kako su dvije tvrtke koje posluju na tržištu prodale u prosjeku 323 usluge. Navedeno je prikazano u tablici 10.

Tablica 10. Ukupan broj pruženih usluga na ciljanom tržištu

Godina	Broj puženih usluga B kategorija		
	Zeleni signal	Apy maja	Ukupno
2016	162	171	333
2017	150	169	319
2018	156	162	318
			≈ <b>323</b>

Izvor: Autor

Prilikom opisa tržišta ustanovljeno je kako su osnovni korisnici promatrane usluge učenici Srednje škola „Mate Blažina“ Poreč i Turističko ugostiteljske škole „Antona Štifanića“ Poreč. Iz podataka dobivenih od strane navedenih srednjih škola uzeti će se broj učenika četvrtih razreda dviju škola, kao i dio od ukupnog broja trećih razreda jer po godinama starosti ispunjavaju zakonske uvjete potrebne za polaganje vozačkog ispita. Ovim dvijema skupinama može se dodati još 50 učenika sa prebivalištem na području Poreča ali su učenici srednjih škola u Pazinu. Dio promatranog tržišta čine još i starije osobe koje se za polaganje vozačkog ispita odlučuju kasnije, kao i sezonski radnici koji u ljetnim mjesecima borave na ciljanom tržištu. Sljedećom tablicom 11. prikazana je podjela prosječnog godišnjeg ukupnog broja korisnika usluge te je vidljivo kako 20% od ukupnog broja korisnika otpada na sezonce i starije osobe, a ostalih 80% na učenike srednjih škola. Ovaj izračun dobio se temeljem uvida u matične knjige autoškola, unutar kojih se vodi evidencija o svim upisanim kandidatima u autoškolu za svaku godinu.

Tablica 11. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima

Ukupan broj pruženih usluga B kategorije	323
4. razred Srednje škole „Mate Blažina“ Poreč	110
4. razred Srednje škole „Antona Štifanića“ Poreč	54
Srednja škola u Pazinu	50
3. razredi srednjih škola u Poreču	45
Sezonci, starije osobe	64

Izvor: Autor

Nakon što je utvrđeno koliki broj korisnika pripada kojem dijelu tržišta izvršiti će se izračun koliki broj korisnika pripada kojem od već utvrđenih segmenata. Slijedećom tablicom 12. prikazan je broj korisnika usluge po segmentima.

Tablica 12. Broj korisnika usluge po segmentima

Segmenti ciljanog tržišta	Broj pruženih usluga B kategorije
Ukupno	323
Antilope (48,75%)	157
Nojevi (26,25%)	86
Kornjače (16,25%)	52
Puževi (8,75%)	28

Izvor: Autor

U nastavku rada, zbog boljeg poznavanja ciljanog tržišta, izvršiti će se izračun broja korisnika usluge unutar svakog segmenta raspoređen po već utvrđenim skupinama ciljanog tržišta. Unutar prvog segmenta antilope, korisnika koje motivira velika brzina obuke i velika atraktivnost vozila, vidljivo je tablicom 13. kako je broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima koji pohađaju srednje škole, odnosno korisnika koji tek ispunjavaju zakonske uvjete za polaganje vozačkog ispita.

Tablica 13. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta – antilope

Broj pruženih usluga B kategorije – Antilope	
Ukupno	157
4. razred Srednje škole „Mate Blažina“ Poreč	87
4. razred Srednje škole „Antona Štifanića“ Poreč	36
Srednja škola u Pazinu	16
3. razredi srednjih škola u Poreču	18

Izvor: Autor



Slijedećom tablicom 14. prikazan je broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta nojevi. Korisnici koje na kupnju usluge motivira velika brzina obuke i nije im važno vozilo na kojem će se osposobljavati su sve „starije“ osobe kojima je važno do vozačke dozvole stići čim prije. Dok je isto važno i dijelu učenika koji pohađaju srednju školu u Pazinu, jer istima je prebivalište u Poreču te im je zbog svakodnevnog prijevoza u školu važno položiti vozački ispit čim prije.

Tablica 14. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta – nojevi

Broj pruženih usluga B kategorije – Nojevi	
Ukupno	86
Sezonci, starije osobe	64
Srednja škola u Pazinu	22

Izvor: Autor

Treći segment kornjače, u koji spadaju korisnici kojima je važna atraktivnost vozila na kojem se osposobljavaju a velika brzina obuke im ne predstavlja motivator prilikom kupnje usluge, su učenici srednjih škola koji žele biti viđeni u atraktivnom vozilu. Slijedećom tablicom 15. prikazan je broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta kornjače.

Tablica 15. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta – kornjače

Broj pruženih usluga B kategorije – Kornjače	
Ukupno	52
4. razred Srednje škole „Mate Blažina“ Poreč	17
4. razred Srednje škole „Antona Štifanića“ Poreč	11
Srednja škola u Pazinu	3
3. razredi srednjih škola u Poreču	20

Izvor: Autor

Četvrtom segmentu puževi spadaju također učenici srednjih škola, ali njima nije važna velika brzina obuke, kao niti velika atraktivnost vozila. To su korisnici koji su većinom na nagovor/poticaj roditelja upisali autoškolu, jer ispunjavaju zakonske uvjete za polaganje vozačkog ispita ali sami nisu zainteresirani za polaganje istog. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta – puževi prikazan je u tablici 16.

Tablica 16. Broj pruženih usluga raspoređen po korisnicima unutar segmenta – puževi

Broj pruženih usluga B kategorije – Puževi	
Ukupno	28
4. razred Srednje škole „Mate Blažina“ Poreč	6
4. razred Srednje škole „Antona Štifanića“ Poreč	7
Srednja škola u Pazinu	9
3. razredi srednjih škola u Poreču	7

Izvor: Autor

Potencijalnog kupca je potrebno prepoznati i znati što i zašto kupuje, razumjeti ga, shvatiti njegove potrebe i želje, zadovoljiti kvalitetnim pristupom u konačnici njegov cilj, tj osposobiti ga za polaganje ispita kako bi dobio vozačku dozvolu, jer uslugu koju nudi autoškola je usluga koju kupac nema razloga kupiti dva puta. To je razlog ovako iscrpne analize svakog segmenta ciljanog tržišta i na taj način se došlo do konačnog opisa segmenata prikazanog tablicom 17.

Segmenti moraju biti adekvatne veličine kako bi bili profitabilni za poslovanje organizacije te iz svega prikazanog može se zaključiti kako su segmenti sa najviše potencijala za rast antilope i nojevi. Obuhvaćaju 75% od ukupno ciljanog tržišta, odnosno 243 potencijalna kandidata na godišnjoj razini. Ukoliko se ta brojka podijeli na dvije autoškole koje posluju na tržištu dolazi se do brojke od 122 potencijalna kandidata za pridobiti od konkurentske tvrtke, od kojih je 43 nojeva i 79 antilopa. Stoga odabrani segmenti kojima će se posvetiti pozornost i u nastavku rada razraditi marketinška strategija su Antilope i Nojevi.

Ono što je važno za istaknuti, a vidljivo je u narednoj tablici, je diferenciranje koristi među segmentima. Naime kako je svakoj tvrtki važna konkurentska prednost, koja može biti očita upravo u diferencijaciji usluge koju nudi u odnosu na konkurenta.<sup>37</sup> Tako je važna i diferencijacija koristi među segmentima ciljanog tržišta. Na primjeru prikazanom ovim radom, kao što je već navedeno, ključna diferencijacija u koristima među segmentima je upravo brzina obuke i atraktivnost vozila na kojem se vrši ista. Navedene koristi razlikuju uslugu tvrtke u odnosu na konkurenta, a kako bi se provele potrebno je ulaganje znatne količine resursa, što financijskih tako i organizacijskih. Na koncu provedba istih dovodi tvrtku do

<sup>37</sup> McDONALD, M., & DUNBAR, I.: **Market segmentation: How to do it and how to profit from it**, 4th edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 2012., str. 234-235.

konačnog cilja, a to je veće zadovoljstvo klijenta koji dobija veću vrijednost u odnosu na istu uslugu koju pruža konkurentna tvrtka.

Tablica 17. Segmenti na tržištu prema korisnicima usluga

SEGMENTI NA TRŽIŠTU PREMA VRSTAMA USLUGA I POTREBAMA TRŽIŠTA					
		ANTILOPE	NOJEVI	KORNJAČE	PUŽEVI
Tko kupuje?	Starosna dob	18 - 19 godina	18 godina i više	18 - 19 godina	18 - 19 godina
	Spol	muški i ženski	muški i ženski	muški i ženski	muški i ženski
	Društveno – ekonomski	srednja i viša klasa	niža srednja, viša klasa	niža srednja, viša klasa	niža srednja, viša klasa
	Platitelj	roditelji, učenici	roditelji, učenici i zaposleni	roditelji, učenici	roditelji, učenici
	Psihografski	aktivni/samostalni/društveni	aktivni/samostalni/društveni	aktivni/samostalni/društveni	aktivni/samostalni/društveni
Što je kupljeno?	% tržišta	48,75%	26,25%	16,25%	8,75%
	Usluga	teorija i praktični dio	teorija i praktični dio	teorija i praktični dio	teorija i praktični dio
	Trajanje usluge	dva mjeseca	dva mjeseca	tri do četiri mjeseca	tri do četiri mjeseca
	Cijena	viša	srednja	srednja	niža
	Učestalost kupnje	jednokratno	jednokratno	jednokratno	jednokratno
Zašto?	Tražene koristi	velika brzina obuke, velika atraktivnost vozila	velika brzina obuke	velika atraktivnost vozila	obuka bez većih zahtjeva

Izvor: autor prema MARJANOVIĆ, B., ŽUFIĆ KOŠARA, T.: **MARKETING, ZBIRKA ZADATAKA – Skripta**, Politehnika Pula, Visoka tehnička - poslovna škola, Pula, 2014.

## 5.6. Marketinška strategija

Polazeći od izvršene analize svih segmenata i čimbenika koji utječu na poslovanje tvrtke u središte cjelokupne marketinške strategije postavljeno je oblikovanje kvalitetne i prepoznatljive usluge, primijenjene motivatorima koji kupce navode na kupnju usluge, sve kako bi tvrtka oduzela klijente konkurenciji. Pritom ih uvjerila da tvrtka Zeleni signal d.o.o. ima najbolju autoškolu na području Grada Poreča.

Kako su usluge same po sebi osjetljive, prioritet treba biti pouzdanost usluge kao najvažnija obilježje kvalitete. Iako je pouzdanost osnovno obilježje kada su usluge u pitanju mora se obratiti pozornost na to da se pouzdanost očekuje i od tvrtke i od konkurencije. Zato se treba potruditi da se na vrijednost usluge doda element koji kupac priželjkuje. Kako je već opisan u radu, u podcjelini 3.2.4. Brzo rješenje segmentacije tržišta, način dolaska od obilježja usluge do koristi preuzet od autora McDonald M., u nastavku će se koristiti slična analiza. S obzirom da su koristi ili motivatori za kupnju usluge već poznati potrebno je doći do obilježja tih koristi. Slijedećom tablicom 18. prikazana su obilježja već poznatih koristi.

Tablica 18. Koristi i obilježja

KORISTI	OBILJEŽJA
Velika brzina obuke	- dva nastavna sata vožnje dnevno
Velika atraktivnost vozila	- marka vozila (Audi, BMW, itd.)

Izvor: Autor

Ključno i najvažnije obilježje velike brzine obuke je u svakodnevno omogućenoj vožnji dva nastavna sata dnevno. Realizacija istoga nije niti malo jednostavna zbog zakonskog fonda radnih sati instruktora vožnje kao djelatnika tvrtke koji provodio to obilježje. S obzirom kako svaki kandidat za vozača mora odvoziti minimalno 35 nastavnih sati kako bi pristupio ispitu vožnje, dolazi se do zaključka kako jedan instruktor vožnje mjesečno može odraditi fond sati koji je jednak broju od 4,5 kandidata na mjesec. Obilježje druge navedene koristi, velike atraktivnosti vozila, moguće je opisati tradicionalno atraktivnom markom vozila u koju spadaju vozila u pravilu višeg cjenovnog ranga.

Prije nego se krene u razvoj marketinške strategije potrebno je jasno prikazati elemente koje usluga osposobljavanja kandidata za vozača B kategorije sadrži. Navedeno je

prikazano tablicom 19. U tablici je prikazan minimalan broj nastavnih sati teoretskog i praktičnog dijela nastave, trenutno vremensko trajanje obuke i materijali potrebni za provedbu usluge.

Tablica 19. Sadržaj usluge osposobljavanja kandidata za vozača B kategorije

Svojstvo	Usluga osposobljavanja za vozača B kategorije
PPSP – prometni propisi i sigurnosna pravila (teoretski dio nastave)	- 30 nastavnih sati - 3 tjedna - materijali potrebni za učenje
UV – upravljanje vozilom (praktični dio nastave)	- 35 nastavnih sati - 5-7 tjedana - vozilo i zakonski propisana oprema

Izvor: Autor

Ključno ne samo za napredovanje nego i za kreiranje kvalitetne usluge je osluškivanje tržišta. Cilj praćenja tržišta je konstantno učenje o očekivanjima i percepciji trenutnih ali i potencijalnih kupaca. Ako se dobro sluša, na vrijeme će se znati što kupci stvarno žele. U nastavku su definirane marketinške strategije za odabrane segmente tržišta i tabelarno su prikazane.

Tablica 20. Marketinška strategija za segment Antilope

<b>Marketinška strategija za segment Antilope</b>		
<b>Cilj</b>	<b>Strategija</b>	<b>Razrada strategije</b>
Upisati 30 polaznika više u odnosu na 2018. godinu	Razvoj proizvoda	<b>USLUGA:</b> - u ponudu uvrstiti barem jedno tradicionalno atraktivno vozilo - omogućiti obuku od dva nastavna sata dnevno
		<b>CIJENA:</b> Viša od osnovne
		<b>PROMOCIJA:</b> Oglašavanja, društvene mreže, web stranica, direktna komunikacija preko djelatnika, štampanje promotivnih oglasa i letaka

Izvor: Autor

Kako se vidi u tablici 20. cilj marketinške strategije za segment antilope je upis dodatnih 30 kandidata u odnosu na prethodnu godinu. Razvojem usluge moguće je zadržati postojeći prosječan broj upisanih kandidata i pridobiti dodatan broj od prosječnog broja upisanih kandidata u konkurentskoj tvrtki.

Kako bi tvrtka razvila uslugu potrebno je uložiti u nabavku novog vozila koje bi svojom atraktivnošću privuklo klijente iz segmenta antilope. Kao jedan od mogućih izbora među vozilima na tržištu nameće se vozilo marke Audi A3. Vozilo je tradicionalno atraktivne marke, ali nije oblika limuzine već je sportback, što znači da ima „odrezani“ zadnji kraj vozila. Navedeno je važno zbog toga što limuzine (velika vozila), na psihološkoj razini odbijaju potencijalne klijente jer im izgledaju preveliko da bi s njima lako mogli naučiti upravljati. Ponuđeno vozilo prikazano je slikom 7. u nastavku.

Slika 7. Novo vozilo Audi A3



**Audi A3 Sportback 30 TDI**  
**Design+**  
**Kn 198.770,76**

Izvor: Audi, <[https://cc.porscheinformatik.com/cc-hr/hr\\_HR\\_AUDI/A/detail/641/8VFCDCW/T9T9/MI/@/@>](https://cc.porscheinformatik.com/cc-hr/hr_HR_AUDI/A/detail/641/8VFCDCW/T9T9/MI/@/@>), (30.08.2019)

Slijedeća važna stavka nove usluge je omogućavanje obuke od dva nastavna sata dnevno. Kako bi isto bilo ostvarivo tvrtka bi trebala zaposliti još jednog djelatnika na radnom mjestu insruktor vožnje B kategorije. S obzirom da svaki kandidat u sklopu obuke mora odvesti minimalno 35 nastavnih sati, jedan instruktor na razini godine može osposobiti 50 kandidata, jer prema zakonu o radu mjesečno radno vrijeme jednog djelatnika iznosi 168 radnih sati u prosijeku.

Kako bi sve navedeno bilo ostvarivo tvrtka bi trebala napraviti izračun jedinstvene cijene za ovaj tip poboljšane usluge. Trenutna ukupna cijena osposobljavanja kandidata za vozača B kategorije iznosi 6.657,00 kn. Predložena cijena za ovaj novi tip usluge bi bila

7.157,00 kn, što je povećanje od 500,00 kn. Istim povećanjem tvrtka bi pokrila troškove nabavke novog vozila, jer su ostali troškovi (plaća djelatnika, gorivo, itd.) već pokriveni unutar osnovne trenutne cijene.

Narednom tablicom 21. prikazana je marketinška strategija za segment nojevi.

Tablica 21. Marketinška strategija za segment Nojevi

<b>Marketinška strategija za segment Nojevi</b>		
<b>Cilj</b>	<b>Strategija</b>	<b>Razrada strategije</b>
Upisati 20 polaznika više u odnosu na 2018. godinu	Razvoj proizvoda	<u>USLUGA:</u> - omogućiti obuku od dva nastavna sata dnevno
		<u>CIJENA:</u> Osnovna, trenutna cijena
		<u>PROMOCIJA:</u> Oglašavanja, društvene mreže, web stranica, direktna komunikacija preko djelatnika, štampanje promotivnih oglasa i letaka

Izvor: Autor

Kako je prikazano tablicom 21. cilj marketinške strategije za segment nojevi je upis dodatnih 20 kandidata u odnosu na prethodnu godinu. Razvojem usluge moguće je zadržati postojeći prosječan broj upisanih kandidata i pridobiti dodatan broj od prosječnog broja upisanih kandidata u konkurentskoj tvrtki.

Za razliku od segmenta antilope, ovom segmentu nije važna velika atraktivnost vozila. Pretpostavka je kako će dio prosječnog godišnjeg broja kandidata unutar tvrtke Zeleni signal d.o.o. htjeti novu uslugu predviđenu segmentu antilope. Stoga je moguće, preraspodjelom kandidata među postojećim instruktorima i novo zaposlenom, omogućiti klijentima segmenta nojevi osposobljavanje na već aktivnim vozilima unutar tvrtke. Iz navedenog se zaključuje kako nije potrebno korigirati cijenu ove usluge jer ju je moguće ostvariti po trenutnoj ukupnoj cijeni u iznosu od 6.657,00 Kn.

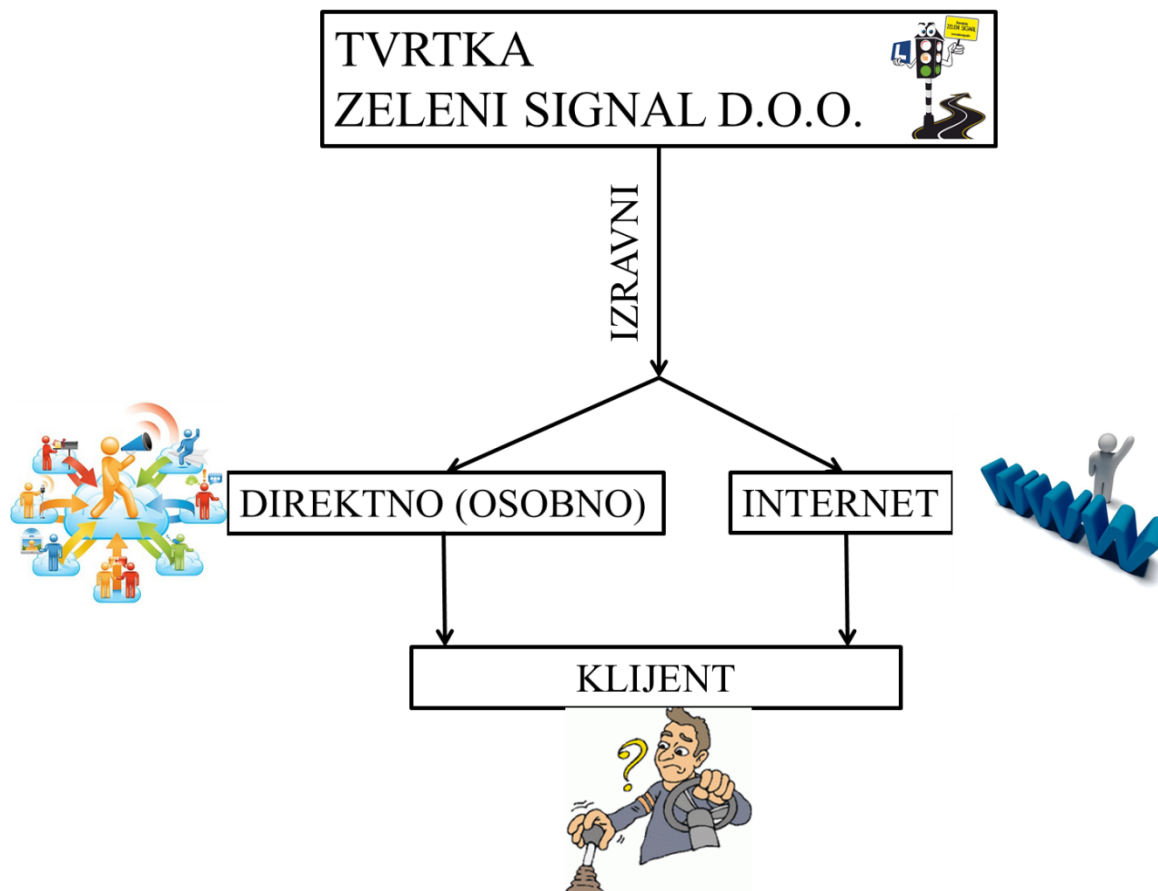
Informiranje korisnika sa ponudom uslužnog poduzeća osnovna je uloga promocije, kao i upoznavanje korisnika sa asortimanom usluga, njihovim svojstvima, te utjecanje na stvaranje i održavanje potražnje za njima. Za obje opisane marketinške strategije promociju nove usluge moguće je izvršiti na isti način.

Oglašavanje je dominantni oblik promocije uslužnih poduzeća gdje se u porukama treba usredotočiti na opipljive elemente povezane s uslugom. Tvrtka se oglašava putem web stranice i Facebooka jer učenička populacija koja je ciljana skupina tvrtke, u komunikaciji koristi modernu tehnologiju, društvene mreže a slobodno vrijeme većinom provode za računalom, te je odluka tvrtke da je oglašavanje putem medija nepotrebno a predstavljalo bi veliki trošak.

Oblici oglašavanja koji bi se koristili u svrhu promocije tvrtke su sljedeći:

- godišnje oglašavanje na lokalnom portalu Parentium.com,
- oglašavanje na Facebooku tri mjeseca godišnje,
- štampanje letaka koji će biti izloženi na Moto-susretima u Poreču,
- štampanje promotivnih oglasa koji će biti postavljeni na ključnim lokacijama

Slika 8. Distribucijski kanali tvrtke Zeleni signal d.o.o.



Izvor: Autor



Djelatnost osposobljavanja kandidata za vozače, o kojoj se govori u ovom radu, na današnjem tržištu nalazi se u specifičnom položaju u odnosu na druge djelatnosti. Razlog tome je što je uvelike određena ili ograničena zakonskim regulativama, a i s obzirom kako se radi o jednom vidu edukacije posebno osjetljiva.

Česta izreka koja se može čuti u krugovima ljudi koji se bave ovom djelatnošću je: „uvijek će biti onih koji trebaju položiti vozački“, čime ustvari poručuju kako nije potrebno dodatno ulaganje jer će uvijek biti posla. Jedna od poruka ovog rada je: „nemojte biti ti ljudi“.

Segmentacija tržišta prikazana ovim radom šalje poruku kako je uvijek moguće uložiti dodatni napor s ciljem povećanja uspješnosti poslovanja kako u ekonomskom, tako i u kvalitativnom smislu, jer se u konkretnom slučaju ovog rada na taj način posljedično podiže i sigurnost u prometu, što je interes cjelokupnog društva.

Dodatna korist ovog rada za samu tvrtku je u tome što donosi njenim djelatnicima nove poglede na pristup kupcima, ili tkz. „think outside the box“. Kupci usluga autoškola, kao i u svim drugim djelatnostima, imaju sve veće zahtjeve i očekivanja. Stoga ovaj rad, segmentacijom ciljanog tržišta, tvrtki donosi uvid u nove načine i pristupe pružanju usluga koje na koncu mogu dovesti do cjelokupnog rasta kako tvrtke, tako i njenih djelatnika.

Preporuka autora je da ovaj rad bude svojevrsni putokaz, svima koji se bave ovom djelatnošću ali i svim zainteresiranima, prema uviđanju isplativosti ulaganja truda i vremena u razvoj usluge ili proizvoda. A segmentacija tržišta je zasigurno jedan vrlo koristan alat u nastojanju praćenja trendova i osvajanju novih djelova tržišta na kojem tvrtka već posluje.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovanju svjedoci smo stalnog razvoja tehnologije i svakodnevnih promjena na tržištu. Tvrtke, odnosno organizacije koje ne prepoznaju važnost segmentacije sigurno zaostaju za konkurencijom koje je sve više. Poznato je kako kupci uvijek žele nešto novo a želje i očekivanja su im sve veća, i iste sigurno nije uvijek lako ispuniti.

Potrebno je temeljito istražiti i proučiti ponašanje kupaca, neovisno o kojem je ciljanom tržištu riječ. Segmentaciju potom treba izvršiti upravo prema potrebama kupaca. Segmentacija ciljanog tržišta je važna jer se njome dijeli tržište u skupine (segmente), te se potom odabire onaj segment za koji se smatra da najviše odgovara uslugama tvrtke.

Temeljno načelo segmentacije tržišta je da se potrebe pojedinačnih kupaca za proizvodima i uslugama razlikuju. Segmentacija tržišta omogućava zadržavanje kupaca i učinkovitim pristupom rješava potrebe potrošača. Odnosno uključuje grupiranje kupaca zajedno s ciljem boljeg zadovoljavanja njihovih potreba uz istovremeno održavanje ekonomičnosti poslovanja.

Kako bi tvrtka koja djeluje na tržištu autoškola ostvarila i zadržala stabilnost na tržištu, a već duži niz godina samostalno unaprjeđuje svoje poslovanje bez prethodne segmentacije tržišta, može bezrezervno uložiti vrijeme i resurse u tu marketinšku aktivnost. Također to uspješno može izvesti korištenjem tehnike prikazane ovim radom, znajući da je prihod koji ostvaruje u direktnoj vezi sa brojem korisnika usluga tvrtke i da su kupci njihovih usluga segment kojem trebaju pristupiti sa posebnom pažnjom kako bi pridobili više korisnika od konkurencije.

Ovim radom predloženo je rješenje prema kojem je moguće pridobiti više korisnika usluge od konkurencije, te također proširiti znanje djelatnika tvrtke o već poznatom tržištu na kojem ista djeluje. Segmentacija tržišta pomaže i vodstvu tvrtke da budu jasniji i određeniji u svojim ciljevima te da što bolje odrede trenutnu tržišnu situaciju. Ista je potrebna jer daje smjer kretanja u procesu proširenja poslovanja i omogućava bolju pripremu za uspješan nastup na ciljanom tržištu. Segmentacija je danas jedan od osnovnih koncepata u marketingu jer omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača.

## LITERATURA

1. DRAGIČEVIĆ, M.: „Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta“, **Ekonomika misao i praksa**, No. 1, Br. 1, 2007.
2. KARPATI, T.: **Transparentnost tržišta, marketing, etika**, HAZU, Osijek, 1992.
3. KOTLER P.: **Upravljanje marketingom**, MATE d.o.o., Zagreb, 2001.
4. KOTLER, P. I SUR.: **Osnove marketinga**, Mate d.o.o., Zagreb, 2006.
5. KOTLER, P., KELLER, K. L.: **Upravljanje marketingom**, ZŠEM, Zagreb, 2008.
6. MARJANOVIĆ, B., ŽUFIC KOŠARA, T.: **MARKETING, ZBIRKA ZADATAKA – Skripta**, Politehnika Pula, Visoka tehnička - poslovna škola, Pula, 2014.
7. McDONALD, M.: **Marketinški planovi : kako ih pripremati i koristiti**, Masmedia, Zagreb, 2004.
8. McDONALD, M., & DUNBAR, I.: **Market segmentation: How to do it and how to profit from it**, 4th edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 2012.
9. McDONALD, M., & WILSON, H.: **Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them**, 8th edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 2016.
10. OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Osnove marketinga usluga**, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2002.
11. PAVIČIĆ, J. I SUR.: **Osnove strateškog marketinga**, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
12. PORTER, M. E.: „The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, **The Free Press**, New York, 1985.
13. PREVIŠIĆ, J., DOŠEN, OZRETIC: **Osnove marketinga**, Adverta, Zagreb, 2007.

## IZVORI S INTERNETA

14. AMA, <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>> (25.07.2019.)
15. DZS: < <http://www.dzs.hr/>>, (25.07.2019.)
16. Dynamicyield, <<https://www.dynamicyield.com/blog/segmentation-is-not-personalization/>>, (25.07.2019)
17. eBizMags: <<http://www.ebizmags.com/drugaciji-od-drugih-da-li-ste-svjesni-svoje-konkurencije/>>, (03.08.2019)
18. Edukacija, <<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/pojam-klasifikacija-i-funkcije-trzista>> (28.7.2019)

19. Google docs: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe\\_Xk/edit#gid=1376054110](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK8V9BTvGtZziiOqEtSob-8UoOC-zprNalRAqyAe_Xk/edit#gid=1376054110)>, (01.07.2019.)
20. Grad Poreč: <<http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=3025&pid=39>>, (29.07.2019.)
21. HCPM, <<http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-segmentacija.php>> ( 25.7.2019)
22. Marko Paliaga,  
<<http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200007.pdf>>, (25.07.2019)
23. Poslovni dnevnik, <<http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-1884>> ,  
(05.08.2019)
24. Zicer, <<http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>>, (01.08.2019)