

## Foreword by Philip Kotler

Dear readers,

I am very glad that I have the opportunity to write a foreword for this book of case studies focused on Croatian marketing practice written by Maja Martinović, professor of marketing at ZSEM, and her colleagues. I have been in touch with ZSEM for years now and have been their guest on several occasions. I have given lectures for students, and seminars for business and the academic community. Besides Maja's teaching, I know Maja through her work as a translator of my books *Principles of Marketing*, *Marketing Management*, *Marketing for Hospitality and Tourism*, and *Chaotics*.

The book gives the opportunity for students to study the Croatian business practices in more detail with the help of more than fifty case studies collected in this edition. Authors of case studies are professors of marketing, their colleagues and students. These cases show that Croatian marketing practice is in many ways similar to marketing practices in other countries, yet it has its own specifics which must be taken into account.

Chapters in this casebook are arranged in such a way that they follow theoretical concepts from my books *Principles of Marketing* and *Marketing Management*. This layout is an effective way of broadening and upgrading student knowledge. The cases are arranged into chapters according to different areas: Customer Behavior; Marketing Environment; Marketing Research; Segmentation, Targeting and Positioning; Product, Product Life Cycle Strategies and Branding Strategies; Marketing Services; Pricing; Integrated Marketing Communication Strategies; Advertising, Sales Promotion and Public Relations; Direct Marketing; Managing Marketing Channels; Internet Marketing; Relationship Marketing; Competitive Strategy; Ethics and Corporate Social Responsibility; and International and Global Marketing.

Although this book is primarily intended for students it will also serve others who wish to expand their knowledge of marketing practices and decision making.

The reader will find many interesting situations described in the book. The cases enable the reader to learn from other people's achievements and mistakes. Contemporary and relevant examples describe great challenges, situations and decisions which stand in front of marketing experts and managers. We live in turbulent times, where opportunity and risk become quickly visible in the globalized world. Because of that, the world we live in is quick to swallow the unprepared, but it also rewards the ready and resilient companies that have the ability to quickly adapt to potential threats and to seize opportunities which present themselves.

I hope that you will enjoy learning marketing from the examples you find here and that this book will serve as a practical source of knowledge during your education and career, besides other classical marketing texts you already have available.

I am truly glad that I have the opportunity to present and recommend this book to the Croatian reading public.



Philip Kotler  
S. C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing  
Kellogg School of Management  
Northwestern University

## Predgovor Philipa Kotlera

Poštovani čitatelju,

Vrlo mi je drago što mogu napisati predgovor za knjigu slučajeva iz hrvatske marketinške prakse autorice Maje Martinović, profesorice marketinga na ZŠEM-u, i njezinih suradnika. Sa ZŠEM-om sam u kontaktu već puno godina i bio sam njihov gost u nekoliko navrata. Držao sam predavanja za studente i seminare za poslovnu i akademsku zajednicu. Maju poznajem kroz njezinu nastavničku djelatnost, kao i kroz njezin rad na hrvatskim prijevodima mojih knjiga *Osnove marketinga*, *Upravljanje marketingom*, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu* i *Kaotika*.

Ova knjiga pruža studentima priliku detaljnije proučavati poslovnu praksu u Hrvatskoj kroz više od pedeset studija slučajeva koji se nalaze u ovom izdanju. Autori slučajeva su profesori marketinga, njihovi suradnici i studenti. Ovi slučajevi pokazuju kako je hrvatska marketinška praksa u mnogočemu jednaka onoj u drugim zemljama svijeta, no opet ima i svoje specifičnosti koje se trebaju uvažavati.

Poglavlja u ovoj knjizi organizirana su na takav način da prate teorijske teme koje se izlažu u mojim knjigama *Osnove marketinga* i *Upravljanje marketingom*. Takav pristup je učinkovit za proširivanje i nadogradnju znanja studenata. Slučajevi su podijeljeni u poglavlja po različitim područjima: Ponašanje potrošača; Okruženje u marketingu; Marketinško istraživanje; Segmentacija tržišta, određivanje ciljnih skupina i pozicioniranje; Proizvod, životni ciklus proizvoda i strategije marke; Marketing usluga; Određivanje cijena i strategije cijena; Integrirane marketinške komunikacije; Oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću; Izravni marketing; Upravljanje distribucijskim kanalima; Internetski marketing; Marketing odnosa i suradnje; Konkurentna strategija; Etika i društvena odgovornost; i Marketing na inozemnom i globalnom tržištu.

Iako je ova knjiga slučajeva prvenstveno namijenjena studentima, dobro će poslužiti i ostalima koji žele proširiti svoja znanja iz područja marketinga i donošenja odluka.

U ovoj knjizi se mogu naći primjeri zanimljivih tržišnih situacija. Slučajevi omogućavaju čitatelju izvući pouke iz tuđih uspjeha i pogrešaka. Suvremeni i relevantni primjeri opisuju velike izazove, situacije i odluke s kojima se suočavaju marketinški stručnjaci i vodstva poduzeća. Živimo u turbulentnom razdoblju, gdje prilika i rizik brzo postaju vidljivi u globaliziranom svijetu. Takav svijet brzo proguta nepripremljene, ali i nagrađuje spremne i otporne kompanije koje imaju sposobnost brzog prilagođavanja na potencijalne prijetnje i iskorištavanja prilika koje im se pruže.

Nadam se da ćete uživati učeći marketing iz primjera koji se ovdje nalaze, te da će vam ova knjiga poslužiti kao praktičan izvor znanja za vrijeme vašeg obrazovanja i daljnje karijere uz klasične tekstove iz marketinga koji vam stoje na raspolaganju.

Uistinu mi je drago što imam priliku predstaviti ovu knjigu i preporučiti je hrvatskim čitateljima.



Philip Kotler

Profesor međunarodnog marketinga

odlikovan počasnom titulom S. C. Johnson Distinguished Professor

Kellogg School of Management

Sveučilište Northwestern



Zagreb, 2006.



Zagreb, 2009.

## Predgovor autorice

Moje iskustvo istraživača, praktičara i profesora iz područja marketinga ukazalo mi je kako je najbolji način da se nešto objasni upravo korištenje stvarnih primjera. Veliki doprinos mojim nastojanjima da koristim slučajeve u podučavanju, a potom priprelim i ovu knjigu, dao je i moj boravak na IESE Business School u Barceloni 2005. godine. Tamo sam proširila svoje znanje o *case-study* metodi koju ondje intenzivno razvijaju. Cilj ove moderne metode učenja je analiza poslovne stvarnosti u akademskom okruženju. Tako je i ova knjiga poslovnih slučajeva napisana s namjerom da prikaže dobre i manje dobre primjere iz hrvatske marketinške prakse, te da na određeni način prezentira rezultate dobrih i loših poslovnih odluka. Njihovom analizom može se učiti na iskustvima iz kojih se izvlači pouka.

Knjiga se temelji na zamisli da studenti detaljnije proučavaju hrvatsku poslovnu stvarnost kroz pedeset i pet prezentiranih slučajeva. Ona je opremljena dragocjenim primjerima poduzeća koja su uspješna u ovim vremenima ispunjenim rizikom i neizvjesnošću, ali i nekim primjerima poduzeća koja nisu spremno dočekala tržišne promjene i nisu znala kako se prilagoditi novonastalim tržišnim okolnostima. Ova knjiga slučajeva daje podlogu za dublje razmatranje i osmišljavanje praktičnih strategija, ne samo za preživljavanje, već i za uspjeh. Vjerujem da će upoznavanje s dobrim i lošim poslovnim scenarijima koji se u njoj nalaze povećati učinkovitost svakog tko odlučuje.

Na početku svakog poglavlja je kratki teorijski uvod u poglavlje koji se odnosi na temu koja se obrađuje unutar samih slučajeva. Neki slučajevi traže rješenje problema, a neki se ovdje nalaze radi ilustracije teorijskih koncepcija koje se nalaze u knjigama iz područja marketinga. Svi slučajevi u knjizi završavaju s pitanjima koja mogu potaknuti raspravu o napisanom. Odgovori na neka pitanja mogu se naći već u samoj diskusiji unutar slučaja ili u uvodnom tekstu na početku poglavlja, a pojedini odgovori se mogu naći i u knjigama iz područja marketinga, pri čemu izdvajam knjige Philipa Kotlera i suradnika, prema kojima je okvirno podijeljen i sadržaj ove knjige.

Slučajevi u knjizi nastali su u suradnji s predavačima, gostima predavačima, suradnicima i studentima Zagrebačke škole ekonomije i managementa. Iako su oni do određene mjere ujednačeni, još uvijek se mogu naći razlike u pristupu, stilu i načinu pisanja, što je izraz slobode i samoizražajnosti pojedinih suradnika. Bez ove raznolikosti ne bi ova knjiga imala to bogatstvo raskoši tema i pristupa. Svi suradnici su, sa svojim kratkim biografijama, predstavljeni na kraju knjige.

Svaki slučaj prezentiran unutar ove knjige dalje će se potvrđivati u praksi i njegovo korištenje, njegov daljnji život, će najviše reći o njegovoj kvaliteti. Kako se sve potvrđuje na tržištu, i ovi slučajevi će biti onoliko dobri koliko se budu koristili.

## Zahvale

Najtoplije zahvaljujem svim kolegicama i kolegama, suradnicima, gostima predavačima, studentima stručnog i diplomskog MBA studija Zagrebačke škole ekonomije i managementa koji su sudjelovali u pisanju slučajeva koji se nalaze u ovoj knjizi.

Zahvaljujem i studentima ZŠEM-a generacije 2008./2009. koji su tijekom treće godine svojega studija koristili u nastavi neke od ovdje prezentiranih slučajeva i koji su tada dali određene sugestije za njihova poboljšanja.

Zahvaljujem i recenzentima prof. dr. sc. Darku Prebežcu i prof. emeritus Miri Mariji Marušić koja mi je veliki stručni oslonac i korektiv zbog kojega sam sigurna da moj profesionalni i znanstveni razvoj ide dobrim putem.

Hvala i Philipu Kotleru na lijepim riječima podrške koje je napisao u predgovoru. Njegove knjige su mi od samoga početka bile temelj za daljnje djelovanje i razvoj u području marketinga, a on sam me je u svakom susretu motivirao i nadahnuo u smislu novih ideja i vidika.

Toplo zahvaljujem i izdavačkoj kući Mate d.o.o. koja je objavila knjigu i s kojom godinama uspješno i rado surađujem.

Također, najsrdačnije se zahvaljujem svim tvrtkama i pojedincima koji su ustupili materijale korištene pri izradi poslovnih slučajeva.

I na kraju hvala i obitelji, posebno Rudolfu, Luciji, Josipu i Barbari koji su uvijek imali razumijevanja kada sam sate provodila za računalom.

Dr. sc. Maja Martinović

## Općenito o podučavanju putem slučajeva (engl. case-study method)

Podučavanje putem slučajeva iz poslovne prakse temelj je učenja kroz rješavanje problema (engl. Problem-based learning) u središtu čega je uvijek student/polaznik koji u interakciji s drugima nastoji riješiti problem, što se reflektira na njegovo iskustvo. To je vrlo aktivna pedagoška metoda koja je i vrlo bliska stvarnosti. Vrlo je dobra za stimuliranje učenja i podučavanje u okviru područja poslovne administracije, i u njoj predavači usmjeravaju diskusiju i upravljaju procesom učenja. Ova metoda pomaže u boljem shvaćanju teorijskih postavki, njeguje i razvija komunikacijske vještine, vještinu rješavanja problema i vještinu učenja iz zadanog konteksta.

Proces učenja kod metode proučavanja slučajeva događa se „iznutra prema van“. Kaže se da je to na određeni način proces osobnog otkrivanja. Uobičajeno se ovakav način usvajanja znanja i vještina temelji na tome da je učenje potaknuto izazovnim poslovnim problemima koje treba razriješiti i donijeti nekakve odluke i zaključke. Poslovni slučaj je mozaik sastavljen od niza dijelova. To je na određeni način zagonetka koju treba riješiti.

Svaki slučaj u ovoj knjizi daje dovoljno informacija da bi čitatelj mogao sagledati realnu i zadanu situaciju, i potom, nakon razmišljanja i analize, mogao doći do prijedloga za njezino rješenje ili prijedloga za daljnji rad i razvoj.

Podučavanje putem metode studije slučajeva uobičajeno ide kroz tri faze:

**Prva faza** se odnosi na individualnu pripremu studenta ili polaznika. To, osim pomnog čitanja slučaja, podrazumijeva i njegovu pripremu na način da ga polaznik čita i analizira sve dok potpuno ne sagleda i ne razumije prezentiranu situaciju, te dok ne dođe do nekih osobnih zaključaka. Dobra priprema slučaja podrazumijeva da je polaznik sposoban prezentirati i braniti svoje stavove i gledišta pred drugima jer aktivno sudjelovanje i diskusija je ključ ove metode rada.

**Druga faza** se odnosi na timski rad unutar manje grupe od pet do osam studenata/polaznika koji međusobno diskutiraju slučaj. Ponekad se može odrediti i vođa grupe koji usmjerava diskusiju. Tome može prisustvovati i predavač, no najčešće on samo sluša komentare polaznika unutar grupe. Od ove grupe se ne očekuje da postigne konačni dogovor o “najboljem” rješenju ili akcijskom planu. Svaki sudionik može imati vlastita viđenja situacije temeljena na vlastitoj analizi, iskustvu i osobnim zaključcima.

**Treća faza** je zajednička diskusija svih studenata/polaznika usmjeravana od strane predavača, što uobičajeno traje oko sat vremena. Tada se svi individualno i aktivno uključuju u diskusiju i iznose svoja gledišta. Na kraju predavač može sumirati osnovne zaključke i to povezati s teorijskim konceptima. Predavač također može studentima reći koja su najpoželjnija rješenja ili što se naknadno dogodilo vezano uz situaciju prezentiranu u poslovnom slučaju.