

# Analiza tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta

---

Šilec, Klara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:446164>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
V A R A Ź D I N**

**Klara Šilec**

**ANALIZA TRŽIŠTA U KONTEKSTU  
PROCESA PLANIRANJA INVESTICIJSKOG  
PROJEKTA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Klara Šilec**

**Matični broj: 0331012106**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ANALIZA TRŽIŠTA U KONTEKSTU PROCESA PLANIRANJA**  
**INVESTICIJSKOG PROJEKTA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

**Dr. sc. Dina Korent**

**Varaždin, srpanj 2022.**

*Klara Šilec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Cilj rada je predstaviti pristup, aspekte i rezultate analize tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta te simulirati njihovu primjenu na primjeru. Teorijski dio rada uključuje određenje pristupa analizi tržišta, konceptualnu razradu analize potražnje, analizu konkurencije, analizu i procjene mogućeg plasmana i plana prodaje te analizu nabave. Aplikativan dio rada inkorporira implementaciju analize tržišta, odnosno operacionalizaciju iste u kontekstu teorijskih razrađenih koncepata iste na primjeru. Osim općih znanstvenih metoda, u radu se, napose u aplikativnom dijelu, primjenjuju odabrani postupci, odnosno metode kvalitativne i kvantitativne analize. Za potrebe izrade rada konzultirana je znanstvena i stručna literatura područja, te raspoloživi relevantni primarni i sekundarni podaci.

**Ključne riječi:** analiza tržišta, analiza potražnje, analiza konkurencije, analiza tržišta nabave, proces planiranja, investicijski projekt, djelatnost socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvor podataka i metode.....	1
1.3. Struktura i sadržaj rada .....	1
2. Pristup analizi tržišta .....	2
2.1 Pojam tržišta.....	2
2.2 Okvir analize tržišta .....	2
2.2.1. Mikro okruženje .....	3
2.2.2. Makro okruženje .....	3
2.3.Tržišna orijentacija projekta .....	4
2.4. Temeljni pojmovi i operativni ciljevi analize tržišta .....	5
2.5. Investicijski projekti s obzirom na analizu tržišta .....	8
2.6. Analiza tržišta u preinvesticijskoj i investicijskoj studiji .....	8
2.7. Vremenski horizont u analizi tržišta .....	9
2.8. Sadržaj analize tržišta .....	9
3. Analiza potražnje na prodajnom tržištu .....	10
3.1. Polazni model analize .....	10
3.1.1. Segmentiranje tržišta .....	10
3.1.2. Ciljanje tržišta .....	11
3.1.3. Određivanje uloge proizvoda .....	11
3.2. Sadržaj analize potražnje.....	12
3.3. Izbor metoda za analizu potražnje .....	12
3.4. Analiza i procjena potražnje .....	12
3.4.1. Polazište.....	13
3.4.2. Količine u procjeni potražnje.....	13
3.4.3. Jedinična prodajna cijena .....	14
3.4.4. Politike određivanja cijena .....	15
4. Analiza konkurencije.....	17
4.1. Konkurencija .....	17
4.2. Prepoznavanje konkurencije .....	18
4.3. Prepoznavanje strategija konkurentskih poduzeća .....	18
5. Analiza i procjena mogućeg plasmana i plan prodaje .....	19
5.1. Analiza i procjena mogućeg plasmana .....	19
5.2. Plan prodaje.....	19
6. Analiza tržišta nabave.....	21

7. Rezultati analize.....	24
8. Analiza tržišta na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom .....	25
8.1. Analiza tržišta potražnje .....	25
8.1.1. Demografska situacija u Republici Hrvatskoj .....	25
8.1.2. Obujam potražnje.....	27
8.1.3. Segmentacija korisnika domova na strani potražnje po spolu.....	28
8.1.4. Čimbenici potražnje.....	30
8.2. Analiza konkurencije .....	31
8.2.1. Broj domova i geografska rasprostranjenost u RH.....	31
8.2.3. Statistički prikaz starosti, veličine, vlasništva i broja zaposlenih po domovima u razdoblju 2017.- 2021. godine.....	32
8.2.4. Financijski pokazatelji.....	34
8.2.5. Aktualni problem s obiteljskim domovima.....	38
8.3. Analiza tržišta nabave.....	38
8.3.1. Sudionici tržišta nabave.....	39
8.3.2. Resursi .....	39
8.3.3. Cijena nabave resursa .....	39
8.3.4. Procedura nabave resursa.....	40
9. Zaključak .....	41
10. Literatura .....	42
11. Popis slika, tablica i grafikona.....	45

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je analiza tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom (NKD 2007: 87.30). Cilj rada je teorijski razraditi i objasniti osnovne pojmove vezane za analizu tržišta kao glavnu polaznu točku za realizaciju investicijskog projekta te istu provesti i prikazati na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republicu Hrvatskoj.

## **1.2. Izvor podataka i metode**

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka; stručna i znanstvena literatura za izradu prvih sedam poglavlja rada te zakoni, pravilnici, javno dostupni podaci s Interneta te baze podataka Financijske agencije za izradu osmog poglavlja rada. Također, za izradu osmog poglavlja rada, korištene su sljedeće metode; vremenska analiza prikupljenih podataka te statističko-matematička analiza podataka uz pomoć Excel alata.

## **1.3. Struktura i sadržaj rada**

Rad se sastoji od devet poglavlja, Uvod donosi osvrt na predmet i cilj rada, strukturu rada, te izvore podataka i metode. U drugom poglavlju objašnjen je teoretski dio pristupa analizi tržišta, u trećem se poglavlju analizira potražnja na prodajnom tržištu, dok je u četvrtom poglavlju naglasak stavljen na analizu konkurencije. U petom i šestom poglavlju obrađuje se mogućnost plasmana te se analizira tržište nabave, a u sedmom poglavlju su objašnjeni rezultati analize. Osmo i deveto poglavlje odnose se na analizu tržišta na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom te zaključak.



## 2. Pristup analizi tržišta

Poglavlje daje uvid u pojam tržišta, okvir analize tržišta, tržišnu orijentaciju, temeljne pojmove analize tržišta, određenje investicijskih projekata s obzirom na analizu tržišta, analize tržišta u preinvesticijskoj i investicijskoj studiji, vremenski horizont te sadržaj analize tržišta.

### 2.1 Pojam tržišta

Tržište je pojam koji ima mnogo različitih definicija, neke od njih govore da je tržište mjesto ili područje na kojem se pojavljuju ponuda i potražnja dok druge taj pojam osporavaju i tvrde kako je tržište mehanizam to jest odnos ponude i potražnje. U nastavku su navedene neke od definicija.

„Tržište je skup kupaca i prodavatelja koji putem stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja određuju cijenu proizvoda ili skupine proizvoda.“ [Pindyck, Rubinfeld, 2005, str. 7]

„Geografsko područje na kojem se pojavljuju ponuda i potražnja nekog proizvoda“ [Bendeković et al., 2007, str. 83]

„Tržište možemo definirati kao „mehanizam“ razmjene roba ili kao skup veza i odnosa između subjekata ponude i subjekata potražnje.“ [Medić, 2002, str. 80]

Zanemarivši nesuglasice u određenju tržišta u terminima mjesta ili mehanizma, svi autori slažu se da tržište zapravo čine ponuda i potražnja za nekim proizvodom ili uslugom te da se njihovim susretanjem formiraju cijene proizvoda i usluga. Naravno na ponudu i potražnju utječu mnogi čimbenici poput geografskog područja, vrši li se kupoprodaja putem interneta ili uživo, vrijeme, politička i ekonomska situacija u državi i svijetu i niz drugih čimbenika. Iz tog razloga jasno je zašto je potrebno analizirati tržište. Jedino stvarno razumijevanje značajki ponude i potražnje može poduzetniku pomoći pri određivanju plasmana i cijena svojih proizvoda što je ključan korak u izgradnji uspješnog i održivog poslovanja.

### 2.2 Okvir analize tržišta

Prilikom pokretanja investicijskog projekta poduzetnik mora biti svjestan važnosti marketinga te odabrati marketinški koncept kojeg će implementirati u svoje poslovanje. Nadalje, kako bi uspješno odredio marketinški koncept mora dobro poznavati mikro i makro okruženje svog poduzeća.

### **2.2.1. Mikro okruženje**

Mikro okruženje čine dobavljači, kupci, konkurenti, javnost te posrednici. Svatko od njih ima velik utjecaj na poslovanje poduzeća te je poduzeću u interesu stvoriti dobre odnose sa svakim od njih. Kako bi poduzeće u tome uspjelo, mora poznavati njihove interese te znati kako na njih utjecati tako da stvori korist za obje strane.

Dobavljači utječu na poduzeće brzinom svoje isporuke, sklopljenim ugovorima, cijenama robe, rabatima na danu robu, ali i neformalnim komponentama poput načina ugovaranja cijene i količine robe, tolerancije na određene propuste ili prepreke te općenito vrstom odnosa koje s poduzećem kroz poslovanje stvaraju.

Kupci u 21. stoljeću imaju najveći utjecaj na poslovanje poduzeća. Oni zapravo određuju cijene proizvoda i njihovim željama i potrebama se poduzeće treba pokoravati ako kupca želi zadržati.

Također, tu su i konkurenti koji svakog dana teže tome da budu bolji od svih ostalih poduzeća, vodeći „rat“ niskim cijenama, kvalitetnijim proizvodima i naprednijim uslugama.

U mikro okruženju javljaju se i posrednici koji su od iznimne važnosti za poduzeće jer sudjeluju u stvaranju vrijednosti proizvoda ili usluge na tržištu.

Ne smije se zaboraviti spomenuti javnost odnosno društvo u kojem poduzeće posluje. U tom segmentu do izražaja dolazi važnost društveno odgovornog marketinga koji se manifestira kroz razne oblike poput zelenog marketinga, marketinga opće dobrobiti, marketinške etike i konzumerizma na koje poduzetnik također treba misliti prilikom kreiranja marketinškog koncepta.. [Oxford, bez dat.]

### **2.2.2. Makro okruženje**

Kod makro okruženja u obzir se uzimaju vanjske snage koje imaju utjecaj na poduzeće. Te snage uglavnom se označavaju PESTLE kraticom, a uključuju političke, ekonomske, socijalne i demografske, tehnološke, pravne i prirodne snage. Kod analize tržišta bitno je da poduzetnik prepozna grupe ljudi koje će kupovati njegov proizvod ili uslugu. Te grupe ljudi okarakterizirane su socijalnim i demografskim značajkama poput dobi, spola, religije, obrazovanja, nacionalnosti, rase, seksualne orijentacije, imovinskog stanja te mnogim drugim značajkama. Kako bi poduzetnik uspješno lansirao proizvod na tržište, bitno je da prepozna važnost upravo tih demografskih značajki i da njima prilagodi proizvod. Nadalje, značajan utjecaj na poduzeće imaju ekonomski, pravni i politički okvir koji na mnogo način ograničavaju njegovo poslovanje, odnosno prisiljavaju ga da se prilagodi različitim situacijama, tržišnim zahtjevima i promjenama te da poštuje dane zakone i propise. Osim što ponekad ograničava,

država svojim djelovanjem često i pomaže poslovnim subjektima kroz razne intervencije na tržištu u vidu različitih poticaja te regulacijom tržišta kojom se trudi omogućiti što transparentnije poslovanje i pravednije uvjete na tržištu. Osim navedenog, poslovanje poduzeća uvjetovano je i tehnološkim promjenama. Kako bi poduzeće bilo konkurentno, mora pratiti razvoj tehnologije te implementirati nova tehnološka rješenja kako bi što bolje moglo pratiti zahtjeve potrošača, ali i dugoročno smanjiti troškove te stvoriti efikasniji poslovni sustav. Također, poduzeće mora imati na umu i ograničenja od strane prirode i okoliša. Naime, prirodnih neobnovljivih resursa sve je manje te bi svako poduzeće moralo voditi brigu o tome da optimalno alocira svoje resurse. Usto, vrlo je važno da poduzeće ostavlja što manji ugljični otisak, odnosno da svede ispuštanje toksičnih tvari na minimum. Osim što je to prijeko potrebno zbog očuvanja samog okoliša, ali i budućeg poslovanja poduzeća, brinući o okolišu poduzeće stvara pozitivnu sliku o sebi u javnosti što dovodi do posljednjeg činitelja makro okruženja – socijalnog faktora. Socijalni činitelji zapravo određuju poduzeću što je prihvatljivo, a što nije i kako da se poduzeće ponaša i kakve proizvode da kreira, a da pritom ne prekrši nijednu društvenu normu. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Svi ovi činitelji čine okolinu poduzeća, njih poduzetnik mora dobro poznavati i uzeti u obzir prilikom analiziranja tržišta kako bi što bolje moglo spoznati potrebe potrošača, ali i stvoriti pozitivnu sliku o sebi u javnosti poštujući sve postojeće vrijednosti i okvire. No, postoje i situacije u kojima nije jedina opcija prilagođavanje zahtjevima potrošača, već poticanje potrošačkih želja i potreba kreiranjem proizvoda i usluga kojima kupci neće moći reći ne. Takav scenarij jedino je moguć ako poduzetnik zaista poznaje i razumije okolinu u kojoj posluje.

## **2.3. Tržišna orijentacija projekta**

Kako bi investicijski projekt bio uspješan mora biti ekonomski, odnosno tržišno efikasan. Svaki projekt ima svoju orijentaciju, koja može biti socijalna, tržišna ili mješovita, no da bi mogao ostvariti cilj zbog kojeg postoji, mora ostvarivati određenu ekonomsku efikasnost. Najbolji primjer te teze je socijalno poduzeće čija je svrha osnivanja poboljšanje određene socijalne situacije poput zapošljavanja marginaliziranih skupina ljudi ili stvaranje proizvoda i usluga za osobe s određenim poteškoćama. Iako takvo poduzeće ne teži ostvarivanju profita, poželjno je da barem ostvaruje prihode jednake rashodima kako bi se moglo financirati i dugoročno nastaviti sa svojim poslovanjem. Kada socijalno poduzeće ne ostvaruje dovoljne prihode njegova učinkovitost dovodi se u pitanje jer bez dovoljnih sredstava ne može obavljati svoju društvenu ulogu dok kod obratne situacije, kod poduzeća koje je isključivo profitno orijentirano, njegova efikasnost je zadovoljavajuća ako ostvaruje dovoljno prihoda bez obzira na to što ni na koji način ne pridonosi društvenoj dobrobiti. Nadalje, da bi poduzeće ostvarilo

određene prihode potrebno je da dobro poznaje potrebe i želje potrošača te ograničavajuće uvjete tržišta, odnosno da projekt bude tržišno orijentiran. Kada se govori o tržišnoj orijentaciji projekta razlikuje se pojmovi u užem i širem smislu. Prema Bendekoviću, „pod pojmom tržišne orijentacije projekta u užem smislu možemo smatrati aktivnosti vezane uz prodaju outputa projekta odnosno nabavu potrebnih inputa na tržištu.“ [Bendeković et al., 2007, str. 86 i Kedmenec, 2022.]

U širem smislu, govori se o trajnom ostvarivanju ravnoteže između ciljeva i činitelja proizvodnje s jedne strane i prilika na tržištu s druge strane. Tržišnu orijentaciju čine tržišna strategija, tržišne aktivnosti i tržišne mjere. Tržišna strategija identificira glavne tržišne ciljeve i pomoćne tržišne ciljeve te određuje način ostvarivanja postavljenih ciljeva. Tržišne aktivnosti usklađuju proizvod s njegovom cijenom i distribucijskim sustavom te služe kao polazišna točka za određivanje troškova i prihoda investicijskog projekta. Tržišne mjere služe za osiguravanje preduvjeta važnih za nabavu inputa i prodaju outputa te omogućuju optimalno odvijanje projekta. [Bendeković et al., 2007]

## **2.4. Temeljni pojmovi i operativni ciljevi analize tržišta**

Analiza tržišta predstavlja istraživanje kojim se prikupljaju informacije o tržištu relevantnom za projekt, te se fokus stavlja na tržišne činitelje koji imaju utjecaj na oblikovanje ponude i potražnje u određenom vremenskom razdoblju i na određenom mjestu. Analizu tržišta važno je provesti za svaki investicijski projekt i to na početku njegova planiranja kako bi se želje potrošača pravodobno i kontinuirano mogle implementirati u sam projekt i time povećati efikasnost, ali i konkurentnost. Analiza tržišta sastoji se od više dijelova: analize potražnje, analize konkurencije, analize i procjene plasmana i analize tržišta nabave, te od četiriju kategorija – potražnje, ponude, plasmana i nabave. [Bendeković et al., 2007]

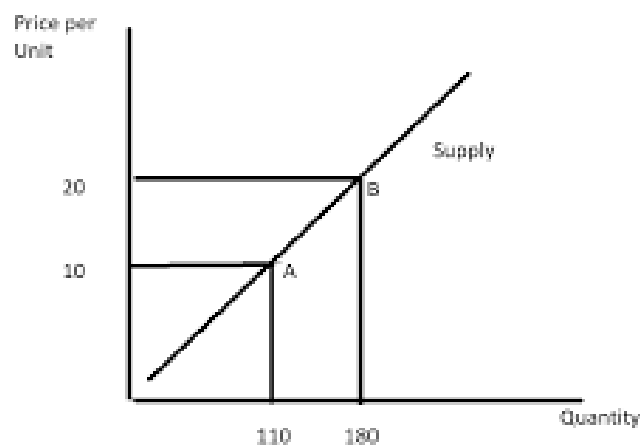
Potražnja predstavlja količinu dobara i usluga koje su kupci spremni kupiti pri svakoj pojedinoj cijeni. Na potražnju utječu činitelji poput prosječnog dohotka, cijene povezanih dobara, odnosno supstituta i komplementa, zatim veličina tržišta, ukusi i preferencije potrošača te posebni utjecaji. Na slici dolje prikazana je krivulja potražnje to jest odnos cijene i količine dobara te govori da su kupci spremni kupiti veću količinu proizvoda pri nižoj cijeni i obratno, pri višim cijenama kupci će kupiti manju količinu proizvoda. [Medić, Polovina, 2002]



Slika 1: Krivulja potražnje

[Izvor: Investopedia, Dostupno na: <https://www.investopedia.com/> (Pristupljeno 25. 4. 2022.)]

Ponuda, s druge strane, predstavlja količinu dobara koju su proizvođači voljni prodati pri svakoj pojedinoj cijeni. Na ponudu utječu faktori kao što su troškovi proizvodnje, cijene povezanih dobara, politika države te posebni utjecaji. Ponuđači su spremni nuditi veće količine dobara pri višim cijenama, a to prikazuje i krivulja ponude što je vidljivo na slici dolje. [Medić, Polovina, 2002]



Slika 2: Krivulja ponude

[Izvor: Quora, Dostupno na: <https://www.quora.com/> (Pristupljeno 25. 4. 2022.)]

Analizom ponude i potražnje, može se zaključiti postoji li na tržištu ravnoteža između ponude i potražnje ili postoji neravnoteža uzrokovana viškom ponude ili potražnje. Na temelju te spoznaje određuje se plasman dobara i određuje količina nabave inputa.

Pod plasmanom misli se na količinu proizvoda koju bi kupci potencijalno bili voljni kupiti, odnosno količina proizvoda koja bi se mogla prodati pri određenoj cijeni na određenom tržištu. [Bendeković et al., 2007]

Vrlo je bitno znati odrediti količinu proizvoda koja se može plasirati na tržište, a da bi se to moglo odrediti potrebno je dobro poznavati ponudu na tržištu kao i zahtjeve kupaca. Spoznati zahtjeve kupaca moguće je kroz praćenje ponašanja potrošača, odnosno kroz utvrđivanje njihovih preferencija, budžeta te njihovih dosadašnjih izbora. Navedeno je moguće realizirati kroz analizu tržišne košare potrošača koja daje informacije o količinama jedne ili više različitih roba koje kupac kupuje svaki mjesec. Naravno, treba imati na umu da ova metoda nije jednostavna za provesti i da ne daje najtočnije rezultate, no može pomoći pri određivanju okvirnog plasmata. [Pindyck, Rubinfeld, 2005]

Nabava predstavlja količinu inputa koje investicijski projekt treba za izvedbu projekta i njegovo provođenje. Također, može se reći da je mogućnost nabave predstavljena razlikom između potražnje i ponude za potrebnim inputima na tržištu nabave. [Bendeković et al., 2007]

Cilj analize tržišta je predvidjeti opseg plasmata proizvoda koji se utvrđuje u količinskim pokazateljima i prodajnim jediničnim cijenama i u sadašnjem i budućem vremenu. Nadalje, analiza tržišta mora predvidjeti i jedinične prodajne cijene proizvoda koje se utvrđuju kao stalne cijene iz razdoblja planiranja investicijskog projekta, odnosno ne uključuju utjecaj inflacije na cijene. [Bendeković et al., 2007]

Razlog zbog kojeg se utjecaj inflacije ne uzima u obzir je činjenica da inflacija dovodi do porasta svih cijena pa ne utječe na odnos prihoda i rashoda to jest troškova, također inflacija je posljedica raznih ekonomskih, političkih i društvenih događaja koji se ne daju predvidjeti, poput pandemije Covid-19 virusa i rata u Ukrajini.

Također, analiza tržišta mora predvidjeti i opseg nabave inputa koji se utvrđuje u količinskim jedinicama na temelju rezultata tehnološko-tehničke analize koja uključuje izbor tehnologije, plan proizvodnje, pripremu zemljišta i mnoge druge aktivnosti. Posljednji ključan cilj analize tržišta je predvidjeti jedinične nabavne cijene koje se utvrđuju, kao i jedinične prodajne cijene proizvoda, kao stalne cijene iz vremena planiranja investicijskog projekta. Analiza tržišta od iznimne je važnosti za oblikovanje investicijskog porijekla u samom početku, za oblikovanje marketinške strategije te služi kao polazište za dodatna istraživanja i rješavanje problema u budućem poslovanju. [Bendeković et al., 2007]

## **2.5. Investicijski projekti s obzirom na analizu tržišta**

Kao što je netom spomenuto, svaki investicijski projekt zahtjeva analizu tržišta, no analiza tržišta razlikuje se od projekta do projekta. Na analizu tržišta utječu mnogi faktori i situacije. Na primjer, analiza tržišta za investicijske projekte s proizvodima za nepoznatog kupca mora biti vrlo detaljna, sveobuhvatna i unaprijed kvalitetno razrađena i isplanirana. S druge strane, investicijski projekti za poznatog kupca ne zahtijevaju tako duboku i detaljnu analizu tržišta iz razloga što je kupac poznat i poznata je potražnja za proizvodima te je uglavnom već i količinski i cjenovno određena. [Bendeković et al., 2007]

Nadalje, moguće je odrediti opseg analize tržišta s obzirom namjenu proizvoda. Shodno tome, razlikuje se analiza tržišta proizvode krajnje potrošnje i analiza tržišta proizvoda reprodukcijске potrošnje. Kod analize tržišta proizvoda krajnje potrošnje treba voditi brigu o više činitelja, poput demografskih i geografskih karakteristika društva, veličine dohotka, potreba i želja kupaca itd. Na analizu tržišta proizvoda reprodukcijске potrošnje utječe manje činitelja, ali su ti činitelji više vezani uz politiku, opće stanje gospodarstva, tehnološki napredak te situaciju na tržištu. Na te činitelje teže je utjecati tako da analizu tržišta i proizvoda krajnje i reprodukcijске potrošnje treba provesti dubinski i uzeti u obzir sve činitelje, pa čak i one s malim utjecajem jer se nikada sa sigurnošću ne može znati što se može promijeniti. [Bendeković et al., 2007]

Na analizu tržišta utječe i vrsta investicijskih projekata s obzirom na to radi li se o investicijskim projektima za proizvodnju novih proizvoda, investicijskim projektima za razvoj postojećih proizvoda ili investicijskim projektima za povećanje outputa postojećih proizvoda. Razumno, za investicijske projekte za proizvodnju novih proizvoda potrebno je provesti detaljnu i dubinsku analizu jer ne postoje dostatni podaci o potražnji, potencijalnim kupcima ni plasmanu. Kod analize tržišta investicijskih projekata za razvoj postojećih proizvoda, nije potrebno provoditi dubinsku analizu jer projektant već raspolaže većinom potrebnih informacija. Isto vrijedi i za investicijske projekte za povećanje outputa postojećih proizvoda. [Bendeković et al., 2007]

## **2.6. Analiza tržišta u predinvesticijskoj i investicijskoj studiji**

Planiranje projekta sastoji se od četiri glavne faze; pripreme, ocjene, izvedbe i poslovanja projekta. Da bi projekt bio funkcionalan i profitabilan, važno je da se analiza tržišta provodi u svim navedenim fazama.

Prilikom planiranja investicijskog projekta, analiza tržišta provodi se na dvije razine, za potrebe predinvesticijske i investicijske studije. Predinvesticijska studija se uglavnom temelji

na sekundarnim izvorima informacija te analizira nekoliko alternativa izvođenja projekta i izabire optimalnu alternativu koja je zapravo investicijska ideja koja će se detaljnije razrađivati u Investicijskoj studiji. Kod Investicijske studije temeljni podaci dobiveni u preinvesticijskoj studiji se detaljnije analiziraju te za razliku od preinvesticijske studije, koja analizira samo tržišne aktivnosti, analizira i tržišne mjere. („Projekt jednako razvoj d.o.o.[P.J.R Consulting]“, 21.07.2020. i Bendeković et al. 2007)

## **2.7. Vremenski horizont u analizi tržišta**

Kod analize tržišta razlikuju se dva razdoblja; prošlo i sadašnje te buduće razdoblje. Analiza tržišta u prošlom razdoblju služi za upoznavanje odnosa ponude i potražnje te uočavanje određenih pravila i obrazaca na tržištu poput političkih utjecaja, ponašanja potrošača i sl. Kako bi analiza tržišta u prošlosti dala korisne informacije za pripremu investicijskog projekta, analizirano razdoblje mora biti što duže kako bi se otklonili utjecaji nerelevantnih čimbenika. [Bendeković et al., 2007]

Analiza tržišta u budućnosti s druge strane daje procjene o količini i jediničnoj cijeni nabave i plasmana te predviđa moguće prihode i djelomične rashode poslovanja investicijskog projekta. Dužina vremenskog razdoblja za analizu tržišta u budućnosti ovisi o mogućnostima predviđanja koji ovise o faktorima poput stupnja konkurencije i vjerojatnosti pojave supstituta. Kod pojave velikog broja konkurenata ili pojave jakog konkurenta odnosno pojave supstituta, mogućnost predviđanja je manja te vremensko razdoblje analize tržišta u budućnosti treba biti kraće jer bi se u suprotnom došlo do krivih rezultata. [Bendeković et al., 2007]

## **2.8. Sadržaj analize tržišta**

Analiza tržišta kao cjelina može se podijeliti na tri temeljna dijela:

1. Analizu tržišta prodaje s analizom i procjenom potražnje, ponude i plasmana,
2. Analizu tržišta nabave s analizom i procjenom potrošnje, ponude i nabave, te
3. Sažetak rezultata analize tržišta.

U svakom dijelu postoje različite analitičke aktivnosti poput utvrđivanja vremenskog horizonta istraživanja, izbora i prikupljanja informacija, izbora i primjena metoda analize te prikaza i tumačenja rezultata istraživanja. [Bendeković et al., 2007]



## **3. Analiza potražnje na prodajnom tržištu**

Poglavlje uključuje definiranje polaznog modela analize, sadržaja analize, izbora metoda za analizu potražnje na prodajnom tržištu, te analizu i procjenu potražnje.

### **3.1. Polazni model analize**

Kako bi se predvidjela buduća potražnja za proizvodom investicijskog projekta potrebno je provesti analizu potražnje na tržištu prodaje. Svrha provođenja analize potražnje je da se približno pokuša utvrditi količina proizvoda koju će kupci kupovati te cijena koju će htjeti za taj proizvod platiti. U obzir treba uzeti brojne značajke poput osobina i ponašanja kupaca, prostornog razmještaja potražnje, mogućih prodajnih cijena te veličine i strukture potražnje tijekom analiziranog razdoblja.

Navedene značajke čine ulazne podatke za analizu potražnje te nakon što se obrade i provjere, na temelju njih se izvode interpretacije i donose se zaključci vezani za buduću potražnju. Sama analiza potražnje na prodajnom tržištu provodi se kroz četiri glavna koraka, a to su segmentiranje tržišta, ciljanje tržišta, ciljanje kupca te određivanje uloge proizvoda na tržištu. [Bendeković et al., 2007]

#### **3.1.1. Segmentiranje tržišta**

Proces segmentacije tržišta funkcionira na način da se iz heterogene skupine potrošača izdvoje potrošači sa sličnim ili istim željama i potrebama, odnosno da se iz veće heterogene skupine izdvoji više manjih homogenih skupina. Razlozi provođenja segmentacije su efikasnije korištenje resursa poduzeća, bolje prepoznavanje potrošačkih potreba te bolje poznavanje konkurencije. Segmentacija tržišta može se provoditi prema različitim varijablama, a neke od njih su zemljopisne, demografske, psihografske, bihevioristička te geodemografske.

Kod segmentacije tržišta bitno je znati radi li se o tržištu proizvoda za krajnju potrošnju ili tržištu proizvoda reprodukcije potrošnje. Kod segmentacije tržišta proizvoda za krajnju potrošnju najbitnije osnove su geografska, demografska, psihografska i bihevioristička segmentacija. Bihevioristička segmentacija zadnjih nekoliko godina postaje sve važnija što je posljedica zasićenosti tržišta i primoranosti poduzeća da se sve više prilagođavaju željama kupaca. Ujedno, bihevioristička segmentacija je i najkompleksnija što se tiče same provedbe. U segmentaciji tržišta reprodukcije potrošnje najčešće su geografska i bihevioristička segmentacija, ali i specifične osnove poput identiteta potrošača, veličina kupca, pripadnost određenom sektoru, veličina subjekta koji se pojavljuju kao kupci.

Postupak segmentacije provodi se kroz dva dijela; makrosegmentacija i mikrosegmentacija. Makrosegmentacija se provodi prva i to na način da se odredi segmentacija na temelju pripadnosti sektoru, a zatim mikrosegmentacija, odnosno segmentacija po veličini kupca te po sličnim karakteristikama. [Bendeković et al., 2007. i Dobrinić,Gregurec, 2016.]

### **3.1.2. Ciljanje tržišta**

Ciljanje tržišta druga je po redu ključna aktivnost analize potražnje na prodajnom tržištu. U ovoj fazi bitno je, nakon što su spoznati i definirani tržišni segmenti, odabrati ciljno tržište odnosno one segmente kojima će nuditi tj. prodavati svoje proizvode ili usluge.

Pri odabiru ciljnih tržišta važno je koristiti jednu o sljedećih strategija; nediferenciranu strategiju, diferenciranu strategiju ili koncentriranu strategiju. Kod nediferencirane strategije proizvođač ima jednu ponudu za cijelo tržište, zanemarujući tržišne segmente. Kod diferencirane strategije proizvođač nudi različite ponude za svaki tržišni segment. Koncentrirana strategija karakteristična je za manja poduzeća koja nemaju dovoljno resursa za zadovoljenje različitih potreba različitih segmenata te za poduzeća koja iznimno dobro poznaju potrebe pojedinog segmenta. Funkcionira na način da proizvođač nudi jednu ponudu za jedan segment. [Bendeković et al., 2007. i Dobrinić,Gregurec, 2016.]

### **3.1.3. Određivanje uloge proizvoda**

Nakon što su se odredili tržišni segmenti i proveo odabir ciljnog tržišta, potrebno je pozicionirati proizvod. Pozicioniranje proizvoda ili određivanje uloge proizvoda na tržištu vrši se tako što se ističu prednosti proizvoda ili usluge te se izgrađuje njihov imidž, odnosno prepoznatljivost. Pozicioniranje se koristi radi jačanja sadašnje pozicije marke u svijesti kupca, osvajanja slobodnih mjesta na tržištu ili zauzimanja boljeg mjesta na tržištu. [Dobrinić,Gregurec, 2016]

Primjer određivanja uloge proizvoda na tržištu je stvaranje slike automobila Volvo kao najsigurnijeg auta u svijesti kupaca. Naglašavanjem sigurnosti vozača i putnika kao prioriteta Volvo Cars industrije, kupci kojima je sigurnost na prvom mjestu vjerojatno će prilikom kupnje novog automobila više naginjati kupnji Volva nego nekog drugog automobila. [Dobrinić,Gregurec, 2016]

## **3.2. Sadržaj analize potražnje**

Sadržaj analize potražnje ovisi o samom investicijskom projektu te se razlikuje od projekta do projekta. Uglavnom se sadržaj analize potražnje sastoji od određenja ukupne potražnje i ukupne potražnje po tržišnim segmentima na domaćem tržištu te cijene u potražnji na domaćem tržištu. Nadalje, sadržaj analize potražnje se sastoji i od ukupne potražnje na stranom tržištu, ukupne potražnje po tržišnim segmentima na stranom tržištu i cijene u potražnji na stranom tržištu te sveukupne potražnje proizvoda na domaćem i stranom tržištu. [Bendeković et al., 2007]

Kod predviđanja potražnje za proizvodima, predviđanje ovisi o tome radi li se o proizvodima krajnje potrošnje ili proizvodima reprodukcijske potrošnje. No univerzalni činitelji koji djeluju na ukupnu potražnju za proizvodima, i krajnje i reprodukcijske potrošnje, jesu porast potražnje zbog povećanog broja potrošača, porast potrošnje zbog rasta kupovne moći potrošača te porast potražnje zbog zamjene starih proizvoda novima. [Bendeković et al., 2007]

## **3.3. Izbor metoda za analizu potražnje**

Kao i sadržaj analize potražnje, izbor metoda također ovisi o karakteristikama samog projekta poput cilja istraživanja, značajkama tržišta, raspoloživom vremenu i raspoloživim sredstvima za provedbu istraživanja. Kako bi se dobili što pouzdaniji i precizniji rezultati, preporuča se korištenje više različitih metoda te usporediti i proanalizirati dobivene rezultate. Također, kako bi analiza dala kvalitetne informacije važno je koristiti kvalitetnu informacijsku podlogu te uzeti dovoljno dugi vijek razmatranja. [Bendeković et al., 2007]

Najčešće se koriste analiza vremenskih serija i statističko-matematička analiza i to ekstrapolacija i modeli regresije. Ekstrapolacija predstavlja proširivanje zakonitosti utvrđene u jednom užem području na šire područje. Modeli regresije su modeli koji sadrže jednu zavisnu i barem jednu nezavisnu varijablu te procjenjuju promjene mjerne varijable ovisno o promjeni jedne ili više neovisnih varijabli. Također, još se koriste metoda vodećih indikatora, metoda krajnjeg korištenja i metoda razine potrošnje [Bendeković et al., 2007]

## **3.4. Analiza i procjena potražnje**

U nastavku se razmatraju polazište, količine u procjeni potražnje, jedinična prodajna cijena i politike određivanja cijena.

### 3.4.1. Polazište

Glavna svrha analize potražnje je određivanje količine i prodajne cijene proizvoda. Analiza potražnje kao što je bilo navedeno u prethodnim odlomcima, obavlja se kroz sakupljanje i analizu podataka o potražnji u prošlosti. Prvo se prikupe potrebne informacije te se prouče matematički modeli korišteni za procjenu potražnje u prošlosti te se odabere onaj koji daje najtočnije rezultate. Zatim se taj matematički model primjenjuje za procjenu buduće potražnje i interpretiraju se dobiveni rezultati uz usporedbu s rezultatima dobivenim korištenjem drugih metoda. [Bendeković et al., 2007]

### 3.4.2. Količine u procjeni potražnje

Količina u procjeni potražnje igra važnu ulogu te se zapravo odnosi na plasman proizvoda na tržište, odnosno poznavanje informacije o količini proizvoda koju su kupci spremni kupiti pri određenoj cijeni. Također, prilikom određivanja količina i prodajnih cijena, treba znati da količina uvijek ovisi o cijeni, kako na strani ponude tako i na strani potražnje što je i dokazano sljedećim formulama:

Matematički izraz ovisnosti potražnje o cijeni:

$$Qd = f(P) \quad (3.3.1.)$$

$$Qd = a - bP$$

Matematički izraz ovisnosti ponude o cijeni:

$$Qd = f(P) \quad (3.2.2.)$$

$$Qd = c + dP$$

Na strani potražnje, porast cijene uzrokovat će smanjenje tražene količine dok će na strani ponude nuđena količina porasti. Iz toga može se zaključiti da se prilikom određivanja količine proizvoda u procjeni potražnje, u obzir mora uzeti i cijena samih proizvoda. [Medić, Polovina, 2002]

Nadalje, količina potražnje za određenim proizvodom može imati različita porijekla koja su uglavnom uvjetovana promjenom broja potrošača te povećanjem kupovne moći potrošača. Za određivanje količine u procjeni potražnje bitno je uzeti u obzir više čimbenika poput analize prostornog rasporeda potražnje, sektore djelatnosti, činjenice radi li se o periodičnoj ili konstantnoj potražnji te o tome je li potražnja domaća ili inozemna. [Bendeković et al., 2007]

### 3.4.3. Jedinična prodajna cijena

Cijena proizvoda je, prema Hrvatskoj enciklopediji, „novčani izraz mjere vrijednosti robe ili usluga, a izražava se brojem novčanih jedinica za standardnu ili pojedinačnu robu ili uslugu“. Cijena osim što izražava vrijednost pojedinačne robe ili usluge otkriva mnogo i poslovnim ciljevima odnosno strategijama poduzeća. [„Hrvatska enciklopedija“, bez dat.]

#### 3.4.3.1. Čimbenici koji utječu na određivanje cijena

Na određivanje cijena utječu mnogi čimbenici te su oni podijeljeni u dvije skupine; na unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnji čimbenici su troškovi proizvodnje, prodaje i marketinga, ciljno tržište kojem proizvod pripada, marketinški splet te pozicioniranje na tržištu. Vanjski čimbenici koji utječu na cijenu su vremenski okvir, ekonomski ciklus u kojem se gospodarstvo nalazi, politički i zakonodavni okvir, značajke tržišta i kao najvažniji čimbenik percepcija potrošača i elastičnost potražnje. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Percepcija potrošača je najvažniji čimbenik iz razloga što svaki kupac za sebe određuje je li određena cijena danog proizvoda stvarna vrijednost tog proizvoda. Kupac tu odluku donosi na temelju analize odnosa troškova i koristi. Proizvod ima vrijednost za kupca ako su percipirane koristi dobra veće od percipiranih troškova, no svaki kupac percipira svaki proizvod na svoj način. Upravo zbog toga vrlo je teško odrediti cijenu proizvoda koja će biti prihvatljiva većini kupaca, a da pritom zadovolji i ciljeve samog poduzeća. [Vranešević, 2000]

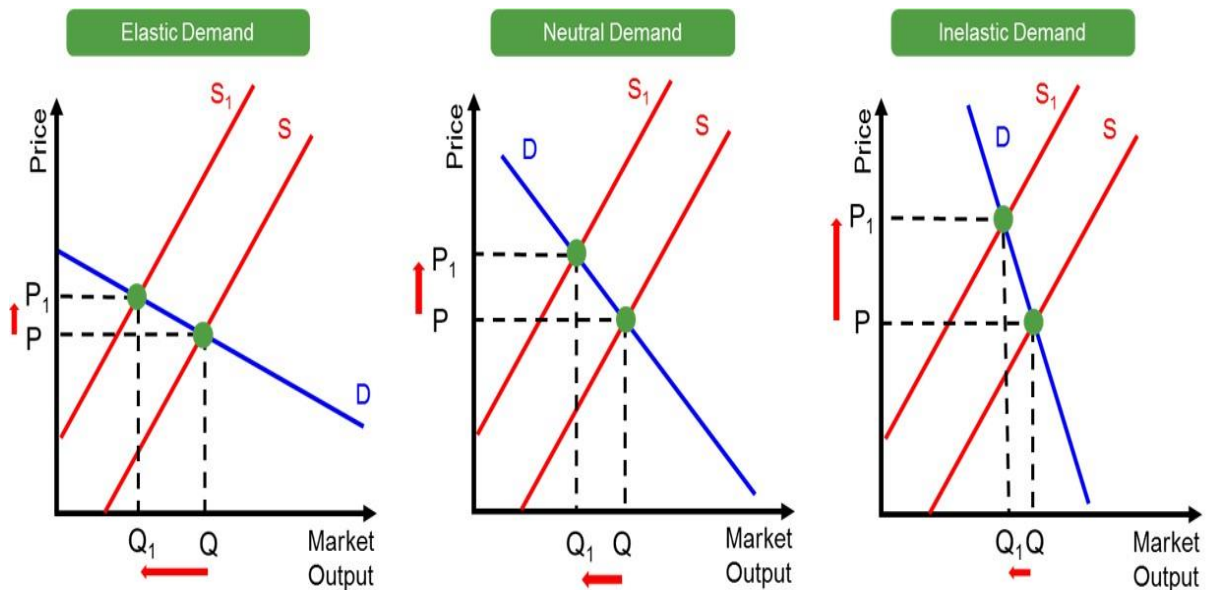
#### 3.4.3.2. Cjenovna elastičnost potražnje

Kao što je već istaknuto, cijena ima velik utjecaj na traženu količinu, no u kojoj mjeri ovisi o mnogim faktorima. Taj utjecaj najbolje se mjeri koeficijentom cjenovne elastičnosti potražnje koji se izračunava prema sljedećoj formuli:

$$EP = (\% \Delta Q) / (\% \Delta P) \quad (3.4.1.)$$

gdje je  $\% \Delta Q$  postotna promjena tražene količine,  $\% \Delta P$  postotna promjena cijene.

Može se reći da cjenovna elastičnost ima negativnu vrijednost jer kad cijena dobra poraste, količina potražnje za tim uglavnom padne. Iznimke čine primjerice unikatni i ekskluzivni proizvodi poput umjetnina, nakita i sl. [Dobrinić, Gregurec, 2016]



Slika 3: Grafovi elastične, jedinične i neelastične potražnje

[Izvor: EZYEducation, Dostupno na: <https://www.ezyeducation.co.uk/>. (Pristupljeno 5. 5. 2022.)]

Grafovi na slici gore prikazuju elastičnu potražnju, jedinično elastičnu potražnju te neelastičnu potražnju. Kod elastične potražnje koeficijent cjenovne elastičnosti potražnje veći je od 1 što konkretno znači da je relativna promjena tražene količine veća od relativne promjene cijene. Jedinično elastična potražnja je potražnja kod koje je koeficijent cjenovne elastičnosti potražnje jednak 1, odnosno relativna promjena tražene količine jednaka je relativnoj promjeni cijene. Neelastična potražnja je ona potražnja kod koje koeficijent cjenovne elastičnosti potražnje manji od 1. Kod takve potražnje relativna promjena tražene količine je manja od relativne promjene cijena. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Postoje još i savršeno elastična i savršeno neelastična potražnja. Savršeno elastična potražnja je ona u kojoj beskonačno mala promjena cijene uzrokuje beskonačno veliko povećanje tražene količine. Kod savršeno elastične potražnje vrijednost koeficijenta je  $+\infty$ . Savršeno neelastična potražnja je ona potražnja kod koje tražena količina ne reagira na promjenu cijena bez obzira na to kolika ta promjena jest, a vrijednost koeficijenta jednaka je nuli. [Medić, Polovina, 2002, str.101]

### 3.4.4. Politike određivanja cijena

Kao što je prije bilo spomenuto cijena ima dvojaku ulogu; odrediti vrijednost proizvoda i predstaviti strategiju poduzeća. Iz tog razloga postoji nekoliko politika određivanja cijena, a

glavne su: određivanje cijena za nove proizvode, psihološko određivanje cijena, promotivno određivanje cijena i određivanje cijena na osnovi iskustva.

U kategoriju određivanja cijena za nove proizvode spadaju strategija pobiranja vrhnja i strategija penetracije. Strategija pobiranja vrhnja funkcionira na način da se prvo odrede maksimalne moguće cijene koje se kasnije postupno smanjuju. Strategija penetracije koristi se tako da se cijena proizvoda određuje ispod njegove stvarne vrijednosti, ona je moguća kod proizvodnje proizvoda niskih troškova i kada postoji mogućnost osvajanja velikog dijela tržišta. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Pod psihološko određivanje cijena spada prestižno određivanje cijena, koristi se za određivanje cijena luksuznih i ekskluzivnih proizvoda poput automobila, motora, brodova, modnih artikala, nakita i sl. Zatim određivanje cijena nižim od okrugla broja, npr 5.99 kn većina ljudi percipira kao 5 kuna iako je zapravo trošak 6 kuna. U ovu skupinu spadaju i određivanja cijena skupini (paketu) proizvoda te običajno određivanje cijena koje se temelji na tradiciji. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Kod promotivnog određivanja cijena ističu se tri vrste određivanja cijena: vodstvo u cijenama, prigodno određivanje cijena i lažni popusti. Kod vodstva u cijenama kupce se privlači proizvodima iznimno niskih cijena. Prigodno određivanje cijena podrazumijeva privlačenje kupaca sniženjem cijena proizvoda uoči praznika i određenih događaja, dok je kod lažnih popusta cijena proizvoda označena kao snižena iako zapravo nije te se ovakav postupak smatra neetičkim. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Određivanje cijena na osnovi iskustva uglavnom se temelji na rekordnim snižavanjima cijena koje konkurenti ne mogu pratiti te tako povećavaju svoj udio na tržištu. Temelji se na iskustvu i uporabi tehnologije. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

## 4. Analiza konkurencije

Poglavlje uključuje određenje pojma konkurencije i svrhe analize konkurencije, objašnjenje načina prepoznavanja konkurencije te strategija konkurentskih poduzeća.

### 4.1. Konkurencija

Prema Hrvatskoj enciklopediji, konkurencija je „Trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene.“ [„Hrvatska enciklopedija“, bez dat.]

Prema Mediću konkurencijska tržišta su ona na kojima postoji velik broj subjekta na strani ponude i na strani potražnje, svi proizvođači nude homogeni proizvod, kupci i prodavači su savršeno informirani o cijenama te postoji apsolutna sloboda ulaska i izlaska poslovnih subjekata u sektor tj. izvan sektora. [Medić, Polovina, 2002]

Naravno, ove pretpostavke primjenjive su samo u teoriji dok je u praksi situacija sasvim drugačija. Najveća razlika je upravo u tome što ne nude svi proizvođači homogeni proizvod te što ni kupci ni prodavači nisu ni približno savršeno informirani o cijenama proizvoda.

Svrha analize konkurencije je identificirati svoje konkurente i njihove strategije te temeljito proučiti dobivene informacije i usporediti ih s podacima vlastitog poduzeća. Nakon temeljite analize i usporedbe informacija, treba odrediti područja u kojima je poduzeće bolje, a u kojima slabije od konkurenata te pronaći rješenja za poboljšanje kritičnih točaka poslovanja. Vrlo bitno je pratiti implementaciju rješenja u poslovanje te konstantno pratiti poslovanje konkurenata i prilagođavati se zahtjevima tržišta. [Fairlie, 2022]

Krajnji cilj analize konkurencije je procijeniti količinu ponude konkurenata i njihove prodajne cijene. Prilikom procjene količine planiranog proizvoda koju konkurenti nude na tržištu treba obratiti pažnju na:

- količine domaće proizvodnje bez investicijskog projekta koji se planira
- količine proizvodnje investicijskog projekta koji se planira
- količine uvoza
- količine izvoza

Osim procjene količine koju konkurenti na tržištu nude, važno je proanalizirati i cijene po kojima konkurenti svoje proizvode nude kako bi se što bolje odredile cijene vlastitih proizvoda i usluga. [Bendeković et al., 2007]



## 4.2. Prepoznavanje konkurencije

Prvi korak u prepoznavanju konkurencije je razumijevanje potrebe koju proizvod zadovoljava. Na temelju te spoznaje mogu se odrediti svi konkurenti, pri čemu treba obratiti pozornost na činjenicu radi li se o izravnim ili neizravnim konkurentima. Naime, izravna konkurencija postoji kada su proizvodi različitih poduzeća međusobno isti ili vrlo slični. Neizravna konkurencija je ona kod koje proizvodi zadovoljavaju istu kupčevu potrebu, ali na različiti način. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

Nakon što poduzeće spozna sve svoje konkurente, korisno je napraviti SWOT analizu konkurenata te je usporediti sa SWOT analizom vlastitog poduzeća i tako odrediti vlastite prednosti i nedostatke u odnosu na konkurente na tržištu. Na temelju usporedbe podataka dobivenih provedbom SWOT analize, treba donijeti zaključak o tome koja su poduzeća najveći konkurenti. Naravno, treba biti oprezan kod određivanja važnosti pojedinih konkurenata, odnosno ne zanemarivati konkurentnost pojedinih poduzeća na temelju inicijalnih procjena.

## 4.3. Prepoznavanje strategija konkurentskih poduzeća

Sljedeći korak je spoznavanje strategija konkurentskih poduzeća. Pod pojmom strategija misli se na način na koji poduzeće ostvaruje svoje ciljeve, a realizira se kroz određivanje proizvodnog asortimana, određivanje cijena, odnosa prema kupcima, ali i konkurentima i široj javnosti.

Za poduzeće je ipak najvažnije odrediti strategiju određivanja cijena te postoje dvije temeljne strategije; strategija pobiranja vrhnja i strategija penetracije. Kao što je prije u tekstu navedeno, strategija pobiranja vrhnja odnosi se na određivanje najviših mogućih cijena proizvoda te se postupno kroz vrijeme smanjuje. Koristi se u situacijama kada postoji dovoljno velik tržišni segment koji će prihvatiti visoke cijene i kada ne postoji previše konkurenata na tržištu. Karakteristična je za IT poduzeća i za proizvode neelastične cjenovne potražnje. Strategija penetracije je suprotna strategiji pobiranja vrhnja, kod ove strategije poduzeće određuje niske cijene, niže od same vrijednosti proizvoda. Cilj ove strategije je osvojiti što veći dio tržišta, a koristi se kod određivanja cijena proizvoda čiji su troškovi proizvodnje niski i kada se očekuje brz ulazak konkurencije na tržište. Također, karakteristična je za tržišta elastične potražnje. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

U današnje vrijeme, sve je bitniji i odnos poduzeća prema kupcima i konkurentima, ali posebice prema društvu. Tu treba istaknuti važnost društveno odgovornog marketinga, posebno njegovih podvrsta zelenog marketinga, marketinga opće dobrobiti te konzumerizma. [Dobrinić, Gregurec, 2016]

## **5. Analiza i procjena mogućeg plasmana i plan prodaje**

Nakon analize potražnje i analize konkurencije, potrebno je pokušati odrediti tj. procijeniti mogući plasman dobara na tržište te napraviti plan prodaje. U ovoj fazi vrlo je bitno još jednom pregledati prikupljene informacije te povezati kvalitativne podatke s kvantitativnima kako ne bi došlo do propusta.

### **5.1. Analiza i procjena mogućeg plasmana**

Kod procjene mogućeg plasmana, osim analize prethodno prikupljenih podataka iz analize potražnje i analize konkurencije, bitno je odrediti čimbenike koji određuju mogućnosti plasmana. Najvažniji čimbenici koji utječu na procjenu mogućeg plasmana su buduće razdoblje za koje se plasman utvrđuje, najmanja i najveća količina mogućeg plasmana te najniža i najviša prodajna cijena proizvoda. Važno je napomenuti da se u obzir uzimaju prodajne cijene i količine mogućeg plasmana posebno na domaćem i posebno na stranom tržištu.

Također, u obzir treba uzeti i razne činitelje koji utječu na cijenu i količinu plasmana poput troškova i odluke o tome hoće li poduzeće poslovati samo u matičnoj zemlji ili i u inozemstvu. Uz navedene činitelje, na procjenu mogućeg plasmana utječu i ostali uvjeti o kojima ovisi veličina plasmana i konkurentnost proizvoda, kao što su organizacijski i tehnički uvjeti. Što se tiče samog određivanja količine mogućeg plasmana, on se ne određuje fiksno već se odredi interval prihvatljive količine plasmana tako što se odredi minimalan mogući plasman, koji uzima u obzir najnepovoljniji scenarij na tržištu, te maksimalan mogući plasman koji predstavlja najveću moguću količinu proizvoda koji se mogu plasirati na tržište uz dane resurse. [Bendeković et al., 2007]

### **5.2. Plan prodaje**

Plan prodaje prvenstveno predstavlja određivanje plasmana i prodajne cijene proizvoda koji će se prodavati. Kod novih poduzeća, koja tek započinju svoje poslovanje, plan prodaje određuje se prema proizvodnim kapacitetima te prema rezultatima dobivenim analizom potražnje i analizom konkurencije.

Nakon što poduzeće posluje neko vrijeme na tržištu, plan prodaje se određuje prema podacima o prodaji iz prošlih razdoblja. Najbitniji dijelovi plana prodaje su vrsta i količina

proizvoda, gubici do kojih dolazi u tijeku prodaje, prodajne cijene, dinamika prodaje i mjesto prodaje.

Važnost plana prodaje je u tome što on služi za planiranje ukupnih prihoda poduzeća u određenom obračunskom razdoblju. Također, važno je napomenuti da je plan prodaje, kao i plan proizvodnje koji se određuje na temelju plana prodaje, orijentacijske prirode, odnosno da rezultati prodaje u stvarnosti neće biti jednaki onima iz plana prodaje. [Bendeković et al., 2007]

## 6. Analiza tržišta nabave

Nabava je prema Feriškemu „funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.“ [Ferišak, 2006, str. 1]

Kako bi se mogla provesti analiza tržišta nabave potrebno je znati koje resurse poduzeće treba nabaviti. Odgovor na to pitanje daje tehnološko-tehnička analiza kojom se vrši odabir tehnologije, izbor tehnološke opreme i radi se plan proizvodnje koji određuje potrebnu količinu i dinamiku proizvodnje. Iz tehnološko-tehničke analize, investicijski projektant dobiva informacije o potrebnoj opremi, sirovinama, ljudskim resursima, energiji, zemljištu, građevinama, ali i potrebnim nematerijalnim inputima poput znanja, vještina, licenci, programa, dozvola i sl. Naravno, sam proces nabave razlikuje se od poduzeća do poduzeća i zbog specifičnosti poslovanja, ali i različitih dobavljača, robe i načina plaćanja. [Bendeković et al., 2007]

Tržište nabave sastoji se od poslovnih subjekata na strani ponude i na strani potražnje, odnosno radi se o tržištu proizvoda reprodukcijske potrošnje. Ono što je karakteristično za ovakvo tržište je da je strože regulirano nego tržište proizvoda krajnje potrošnje te je u principu jednostavnije jer postoji manji broj ponuđača i potrošača te je pod manjim utjecajem preferencija individualnih potrošača. [Bendeković et al., 2007]

Kao što je rečeno u prethodnom odlomku, tržište nabave odnosi se na ponudu i potražnju za proizvodima reprodukcijske potrošnje te je upravo iz tog razloga analiza tržišta nabave jednostavnija nego analiza tržišta proizvoda. Usprkos tome, analiza tržišta nabave ne smije se zanemariti i mora se provesti jednako detaljno kao i analiza potražnje, analiza konkurencije i analiza i procjena mogućeg plasmana. Upravo zato, analiza tržišta nabave treba objediniti sve uvjete nabave, a najvažniji su: [Bendeković et al., 2007]

Izvori nabave i mogućnosti izbora

- nabavne cijene
- mogućnosti nabave potrebnih količina
- mogući rokovi isporuka
- suradnja s dobavljačima radi utvrđivanja njihovog asortimana
- suradnja s konkurentima na tržištu prodaje radi zajedničke nabave

- skladišni objekti
- prijevozna sredstva u procesu isporuke inpute
- objekti i sredstva za rad ostalih funkcionalno vezanih službi
- broj izvršitelja
- kvalifikacijska struktura, potrebe dodatnog školovanja
- putovi nabave i organizacija logistike

Najbitniji dio procesa nabave, a i analize tržišta nabave je utvrđivanje jediničnih cijena proizvoda potrebnih za poslovanje vlastitog poduzeća. U procesu nabave poduzeće prikuplja ponude više različitih dobavljača te na temelju fizičkih, komercijalnih i distribucijskih kriterija pokušava odabrati alternativu koja ima najpovoljniji odnos koristi i troškova. Osim prodajne cijene, poduzeće mora uzeti u obzir i povezane troškove, poput transporta, osiguranja, poreza i sl. Procjena stvarnog troška nabave proizvoda određuje se kalkulacijom nabavne cijene na sljedeći način: [Ferišak, 2006, str. 37]

Kalkulacija nabavne cijene:

- fakturna cijena x količina
- +troškovi ambalaže
- +troškovi prijevoza
- +troškovi osiguranja robe
- +troškovi utovara, pretovara i istovara
- +naknade (provizije) posrednicima
- +carina
- +porezi
- +dodatak na isporuku ispod minimalne količine
- +troškovi povrata ambalaže
- -popusti
- -konto
- -porezne olakšice
- -naknade carinskih davanja

- +/-ostalo(tečajne razlike, razlike cijena i dr.)
- = nabavna cijena
- + opći troškovi nabavljanja
- =bruto nabavna cijena

## 7. Rezultati analize

Analiza tržišta smatra se dovršenom kada su provedene analiza potražnje, analiza konkurencije, analiza i procjena plasmana te analiza tržišta nabave, odnosno kada su prikupljeni svi bitni podaci. Glavni cilj je iznošenje rezultata analize koji će predstavljati osnovu za analize koje slijede, kao što su analiza tehnologije, lokacije i ekonomsko-financijskih aspekata projekta. Rezultati analize su zapravo sažeci svih provedenih dijelova analize.

Zaključak o tržišnoj prihvatljivosti projekta donosi se na temelju procjene broja potencijalnih kupaca odnosno tržišnog udjela koji poduzeće može zauzeti, postojećem stanju ponude na tržištu, koje se odnosi na konkurenciju, te troškove vezane uz nabavu. Ako rezultati analize tržišta pokažu da je plasman proizvoda iz investicijskog projekta moguć, onda se planiranje investicijskog projekta nastavlja kroz provođenje daljnjih analiza poput tehnološko-tehničke analize, analize lokacije i ekonomsko-financijske analize. S druge strane, ako je analiza tržišta pokazala da projekt nije tržišno prihvatljiv, tj. da tržište nije zainteresirano za proizvod ili da su troškovi poslovanja previsoki u odnosu na potencijalne prihode, tada se planiranje projekta ne provodi dalje, već završava sa samom analizom tržišta. [Bendeković et al., 2007]

## **8. Analiza tržišta na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom**

U ovom dijelu završnog rada, analizirat će se tržište djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom (NKD 2007: 87.30) odnosno tržište domova za starije osobe i osobe s invaliditetom, u daljnjem tekstu: domovi.

### **8.1. Analiza tržišta potražnje**

U svakoj analizi tržišta ključni elementi su analiza tržišta potražnje i analiza tržišta konkurencije. U ovom slučaju, sudionici na strani potražnje su umirovljenici, odnosno osobe starije od 65 godina, s iznimkama osoba mlađih od 65 godina koje su teško bolesne i nemoćne.

#### **8.1.1. Demografska situacija u Republici Hrvatskoj**

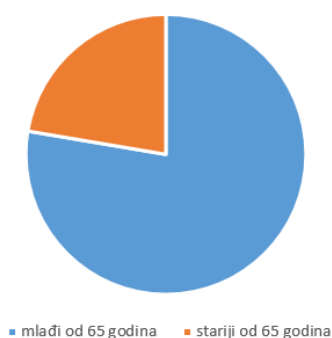
Prema zadnjem popisu stanovništva koji se proveo 2021. godine, Hrvatska ima 3.888.529 stanovnika, od toga čak 868.638 osoba starijih od 65 godina što čini 22,34% populacije odnosno gotovo četvrtinu stanovništva što je i vidljivo iz grafikona dolje [Popis 2021, bez dat.]

Usporedbe radi, prema popisu stanovništva iz 2011. godine Hrvatske je imala 4.284.889 stanovnika te je broj stanovnika starijih od 65 godina iznosio 758.633, odnosno 17,70%. [Državni zavod za statistiku (DZS), bez dat.]

Zanimljivo, PRB svrstava Hrvatsku u top deset zemalja u svijetu s najvećim brojem stanovnika starijih od 65 godina. [Population Reference Bureau (PRB), bez dat.]



Odnos osoba mlađih i starijih od 65 godina



Grafikon 1: Odnos osoba mlađih i starijih od 65 godina u RH

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima popisa stanovništva 2021. godine, popis2021.hr]

Demografsko stanje po županijama vidljivo je u tablici dolje, pa tako najviše osoba starijih od 65 godina živi u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, Splitsko-dalmatinskoj i Primorsko-goranskoj županiji, a najmanje u Ličko-senjskoj, Požeško-slavonskoj i Virovitičko-podravskoj što je i logično jer su to županije s najvećim odnosno najmanjim brojem stanovnika. [Popis 2021, bez dat.]

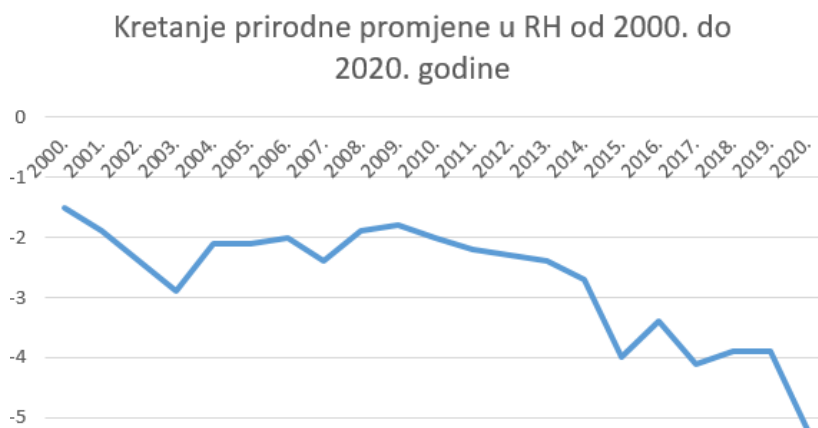
Tablica 1: Prikaz broja stanovnika RH starijih od 65 godina po županijama

Grad Zagreb+ Zagrebačka	Krapinsko-zagorska	Sisačko-moslavačka	Karlovačka	Varaždinska	Koprivničko-križevačka	Bjelovarsko-bilogorska	Primorsko-goranska	Ličko-senjska	Virovitičko-podravska
222.523	25.056	34.447	27.462	33.112	22.264	23.654	68.417	11.237	15.466
Požeško-slavonska	Brodsko-posavska	Zadarska	Osječko-baranjska	Šibensko-kninska	Vukovarsko-srijemska	Splitsko-dalmatinska	Istarska	Dubrovačko-neretvanska	Međimurska
14.631	29.458	38.302	56.717	26.383	32.692	92.069	47.136	25.967	21.645

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima popisa stanovništva 2021. godine, popis2021.hr]

Osim velikog udjela starijih osoba u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske, tu su i problemi poput emigracije mladog stanovništva te činjenica da je Republika Hrvatska zadnji puta prirodni prirast imala 1997. godine odnosno da stopa nataliteta kontinuirano pada iz

godine u godinu dok se stopa mortaliteta povećava što je vidljivo iz grafikona dolje. [Hrvatski zavod za javno zdravstvo(HZJZ), kolovoz, 2021]



Grafikon 2: Kretanje prirodne promjene u RH od 2000. do 2020. godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima Biltena prirodnog kretanja 2020. Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, hzjz.hr]

Broj osoba starije životne dobi se povećava, mnogi od njih nemaju obitelj koja bi se za njih brinula te si ne mogu priuštiti plaćeni oblik pomoći. Analogno tome, na njihovoj strani postoji potražnja za mjestima u domovima za starije i nemoćne osobe.

### 8.1.2. Obujam potražnje

U Republici Hrvatskoj postoje tri kategorije domova socijalne skrbi za starije osobe; državni domovi, decentralizirani domovi<sup>1</sup> te drugi domovi<sup>2</sup>. Prema podacima Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020. godine potražnja za mjestom u državnom domu iznosila je 277, od toga 155 (55,96%) korisnika bilo je smješteno u dom, dok su preostala 122 (44,04%) zahtjeva ostala na čekanju. Iz tih podataka vidljivo je da je 44,04% potražnje ostalo neispunjeno odnosno da je tržište domova još uvijek nezasićeno te da postoji potencijal za nove domove koji žele ući na tržište. Što se tiče decentraliziranih domova, za

<sup>1</sup> Decentralizirani domovi su domovi čiji je osnivač jedinica područne (regionalne) samouprave, tj. županija ili Grad Zagreb. (MROSP,2021.)

<sup>2</sup> Drugi domovi su domovi čiji osnivač nije RH ni jedinica područne (regionalne) samouprave, zapravo se misli na privatne domove. (MROSP,2021.)

mjesto u domu bilo je zainteresirano 16.180 osoba od koji je 9.754 (60,28%) bilo smješteno, a preostalih 6.426 (39,72%) ostalo na listi čekanja. U kategoriji drugih domova socijalne skrbi za starije osobe, 7.293 osobe bile su zainteresirane za mjesto u domu, od toga 6.646 (91,13%) njih bilo je smješteno u domu, a 647 (8,87%) njih nalazilo se na listi čekanja. [Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MROSP), kolovoz, 2021]

Prema podacima MROSP-a za 2020. godinu, na listama čekanja za mjesto u domu bilo je 7.195 osoba, no prema neslužbenim podacima Doma za starije i nemoćne u Varaždinu, samo na njihovoj listi čekanja trenutno se nalazi oko 2.000 ljudi. U prilog tome da podaci MROSP-a ne prikazuju realnu sliku lista čekanja na domove u Hrvatskoj ide i članak Večernjeg lista iz 2020. godine u kojem se navodi da čak 72.000 ljudi čeka na svoje mjesto u staračkom domu. [Gatarić-Barišić, Kovačević 14. 1. 2020.]

### **8.1.3. Segmentacija korisnika domova na strani potražnje po spolu**

Promotri li se spolna struktura korisnika domova na grafikonu dolje, evidentno je da je gotovo tri puta više žena nego muškaraca. Konkretno, prema podacima MROSP-a za 2020. godinu, udio žena u domovima u Republici Hrvatskoj iznosi 72,43 % (7.249), a muškaraca 27,57 % (2.759). [„MROSP“, bez dat.]

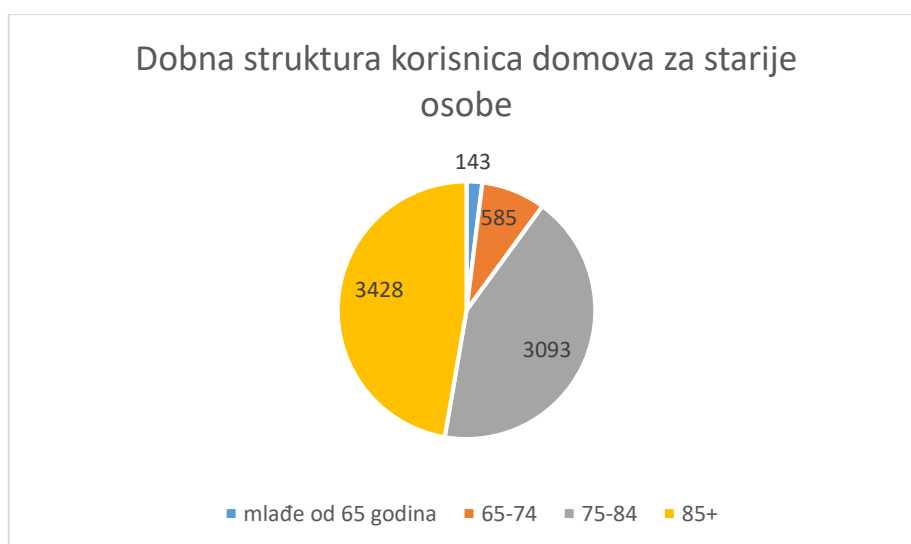
Razlog tome može se tražiti u činjenici da žene žive duže od muškaraca. Naime, prema World data podacima, u Hrvatskoj je prosječan životni vijek muškaraca 74.7 godina, a žena 80.9 godina. [World data, bez dat.]



Grafikon 3: Spolna struktura korisnika domova u Hrvatskoj za 2020. godinu

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima godišnjeg statističkog izvješća o domovima Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, mrosp.gov.hr]

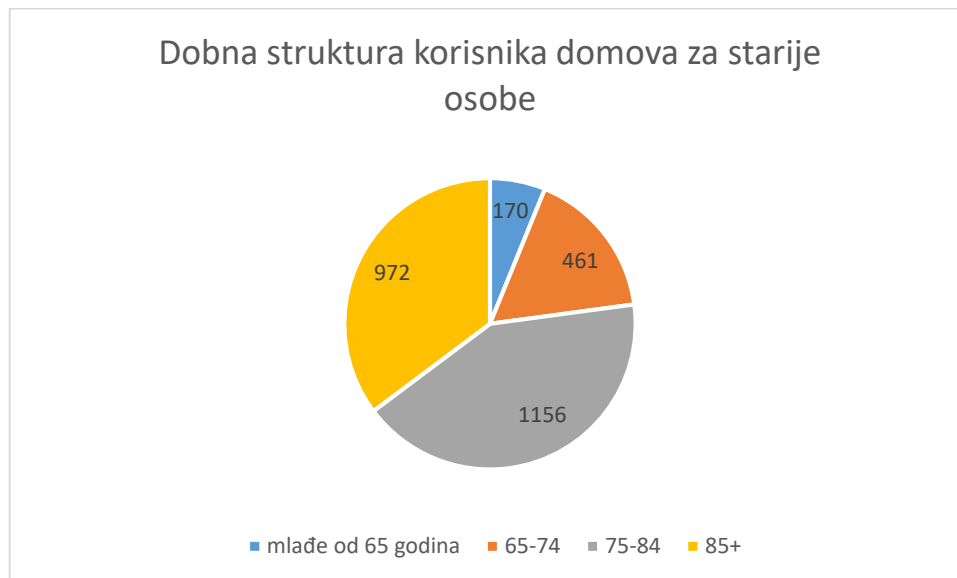
Kao što je vidljivo iz grafikona dolje, kod žena najveći se dio zadovoljene, odnosno ispunjene potražnje za smještajem u domu odnosi na žene u dobi od 85 godina na dalje te u na žene u dobi od 75 do 84 godine.



Grafikon 4: Dobna struktura korisnica domova za starije osobe

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima godišnjeg statističkog izvješća o domovima Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, mrosp.gov.hr]

Kao što je vidljivo iz grafikona dolje, kod muškaraca najveći se dio zadovoljene, odnosno ispunjene potražnje za smještajem u domu odnosi na muškarce u dobi od 75 do 84 godine i muškarce u dobi od 85 godina na dalje.



Grafikon 5: Dobna struktura korisnika domova za starije osobe

[Izvor: vlastita izrada autorice prema podacima godišnjeg statističkog izvješća o domovima Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, mrosp.gov.hr]

#### 8.1.4. Čimbenici potražnje

Iznos prosječne mirovine isplaćene u travnju 2022. godine bio je 2.964 kn. Prosječne mirovine razlikuje se među županijama, pa je tako u Međimurskoj županiji ona najmanja i za travanj 2022. godine iznosila je 2.432 kn, dok je u Gradu Zagrebu, gdje umirovljenici primaju najveće mirovine, prosječna mirovina za isto razdoblje iznosila 3.582 kn. [Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO), 2022] Navedeni se iznosi mirovina generalno mogu okarakterizirati kao relativno niski.

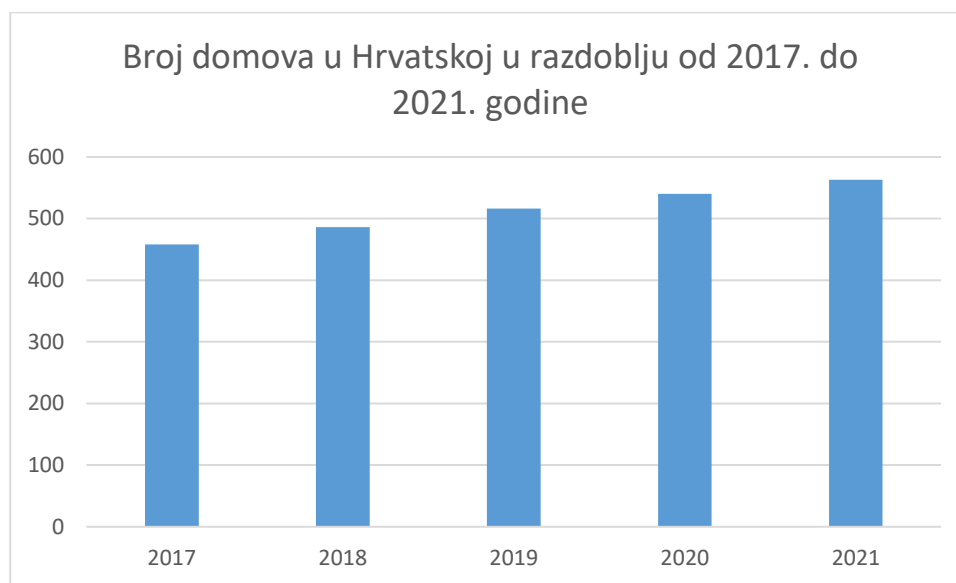
Cijene smještaja u domovima variraju te ovise o više faktora kao što su: broj korisnika koji dijele sobu, razina potrebne njege, dodatne usluge, radi li se o državnom, decentraliziranom ili privatnome domu i sl. Cijene domova u 2020. godini kretale su se u rangui od 2.500 kn do 7.500 kn, a zbog pandemije korona virusa i situacije rata u Ukrajini koja je direktno utjecala na povećanje cijena energenata, cijene će i dalje nastaviti rasti. Prema članku portala Poslovni.hr i Večernjeg lista, smještaj u domovima u Slavonskom Brodu poskupio je za 20%, a u Varaždinu čak 30%. [Grgurić Zanze,2020.,Poslovni.hr,2022 i Večernji list,2022.]

Usporede li se iznosi mirovina i cijene smještaja u domovima, jasno je da si velik broj umirovljenika iste ne može priuštiti. Također, nimalo manje važan problem je činjenica da se na mjesto u domu, ovisno o gradu i kategoriji doma, čeka i do 15 godina te bi se umirovljenici u nekim gradovima trebali prijaviti na listu čekanja za dom odmah po odlasku u mirovinu, a i ranije. [Bogdanić,2020.]

## 8.2. Analiza konkurencije

### 8.2.1. Broj domova i geografska rasprostranjenost u RH

U promatranom razdoblju od 2017. do 2021. godine broj domova u Republici Hrvatskoj kontinuirano se povećavao što je vidljivo iz grafikona dolje te je ujedno dokaz nezasićenosti tržišta odnosno postojanja neispunjene potražnje za smještajem u domu na strani umirovljenika.



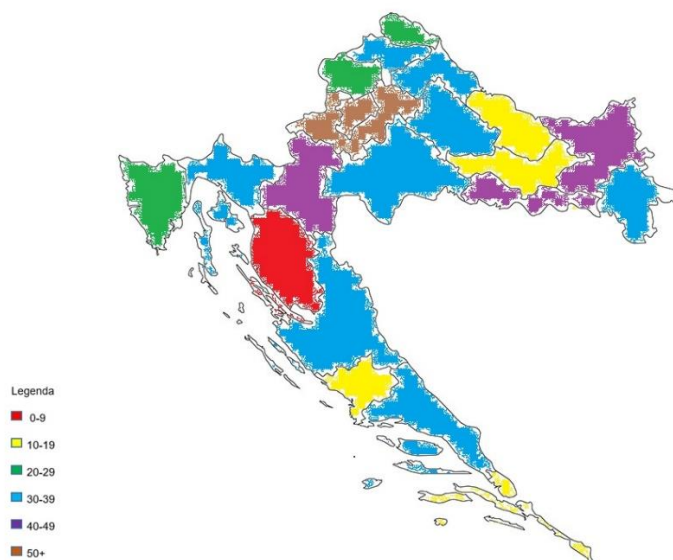
Grafikon 6: Broj domova u Hrvatskoj u razdoblju od 2017. do 2021. godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

Prema podacima dostupnim na web stranici Domovi za starije, u Republici Hrvatskoj trenutno posluje 698 domova za starije i nemoćne osobe. U tih 698 domova spadaju državni, decentralizirani i privatni domovi. Kod privatnih domova razlikuju se obiteljski domovi koje mogu osnovati fizičke osobe ako imaju prostor koji zadovoljava određene minimalne uvjete te

privatni domovi koji su osnovani kao poslovni subjekti. Problem kod obiteljskih domova je što su često ilegalni te je teško pratiti njihov stvaran broj.

Domovi za starije i nemoćne rasprostranjeni su po cijeloj kontinentalnoj i otočnoj Hrvatskoj. Kao što je ilustrirano na slici dolje, najviše domova nalazi se u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji ( 178 domova), dok se najmanje domova nalazi u Ličko-senjskoj županiji (3 doma). Iza Grada Zagreba i Zagrebačke županije, po broju domova slijede Karlovačka, Brodsko-posavska i Osječko-baranjska županija, premda podaci u tablici gore pokazuju da u recimo Brodsko-posavskoj i Karlovačkoj županiji ne živi velik broj umirovljenika kao što je slučaj s Splitsko-dalmatinskom i Primorsko-goranskom županijom. Na začelju se po broju domova, uz Ličko-senjsku, nalaze Dubrovačko-neretvanska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska i Šibensko-kninska županija, što je logično jer se radi o općenito brojem stanovnika manjim županijama. Prosječan broj domova po županiji je 34.9. [Domovi za starije, bez dat.]



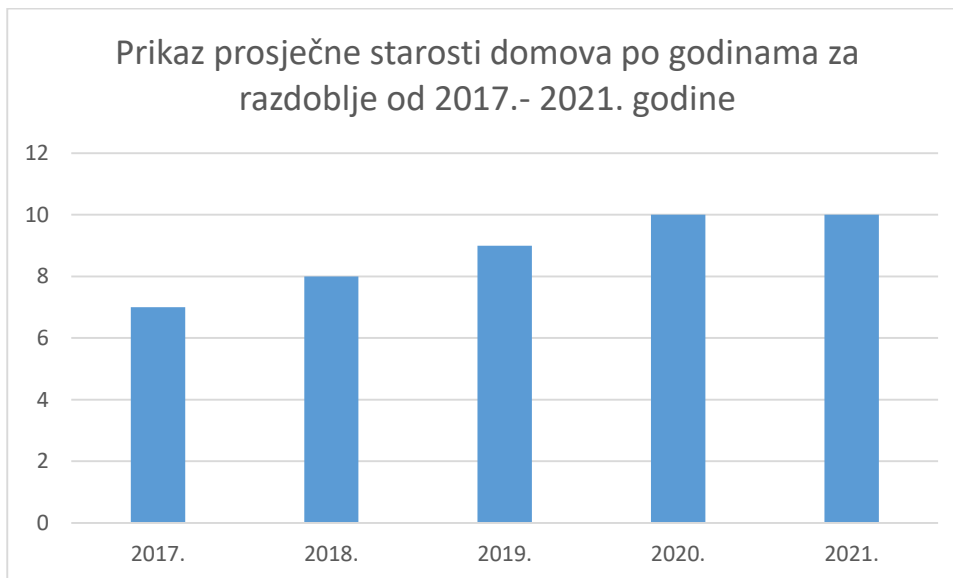
Slika 4:Koncentracija domova po županijama

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice Domovi za starije, domovi-za-starije.com]

### 8.2.3. Statistički prikaz starosti, veličine, vlasništva i broja zaposlenih po domovima u razdoblju 2017.- 2021. godine

U analizi provedenoj na dostupnim godišnjim podacima domova u Republici Hrvatskoj, ustanovljeno je da je najstariji dom koji još uvijek pruža usluge korisnicima osnovan 1991.

godine u Netretiću. Najviše domova osnovano je 2006. godine, njih 37. Iz grafikona dolje vidljivo je da je prosječna starost domova bila najmanja u 2017. godina i iznosila 7 godina, dok je u sljedećim godinama rasla te u 2020. i 2021. iznosila 10 godina. [Info.biz, bez dat.]



Grafikon 7: Prikaz prosječne starosti domova po godinama za razdoblje od 2017.-2021. godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

Što se tiče veličine, pojavljuju se mikro i mali domovi. Mikro dom je dom koji ima do deset zaposlenika, a mali dom zapošljava maksimalno pedeset zaposlenika. U 2017., 2018., 2019., i 2020. godini 82% domova bilo je klasificirano kao mikro dom, a 18% kao mali dom. U 2021. godini 89% domova bilo je označeno kao mikro dom, a 11% kao mali dom. Većina domova je u privatnom vlasništvu, od 2017. do 2020. godine čak 99% domova, dok se 2021. taj udio smanjio na 96%. Ostali oblici vlasništva, iako u zanemarivom postotku, su zadružno i državno vlasništvo. Prosječan broj zaposlenika po domu u 2017., 2018., i 2019. godini bio je 10, dok je u 2020. i 2021. porastao na 11 zaposlenika. [Info.biz, bez dat.]

Prosječna neto plaća po zaposleniku rasla je svake godine, a najviše je porasla 2018. godine i to za 424 kn u odnosu na 2017. godinu. Kretanje plaća po godinama vidljivo je u grafikonu dolje. Relativno male plaće jedan su od razloga zašto domovi imaju problema s pronalaskom i zadržavanjem kvalitetnog osoblja. [Info.biz, bez dat.]





Grafikon 8: Rast plaća zaposlenika domova u razdoblju od 2017.-2020. godine

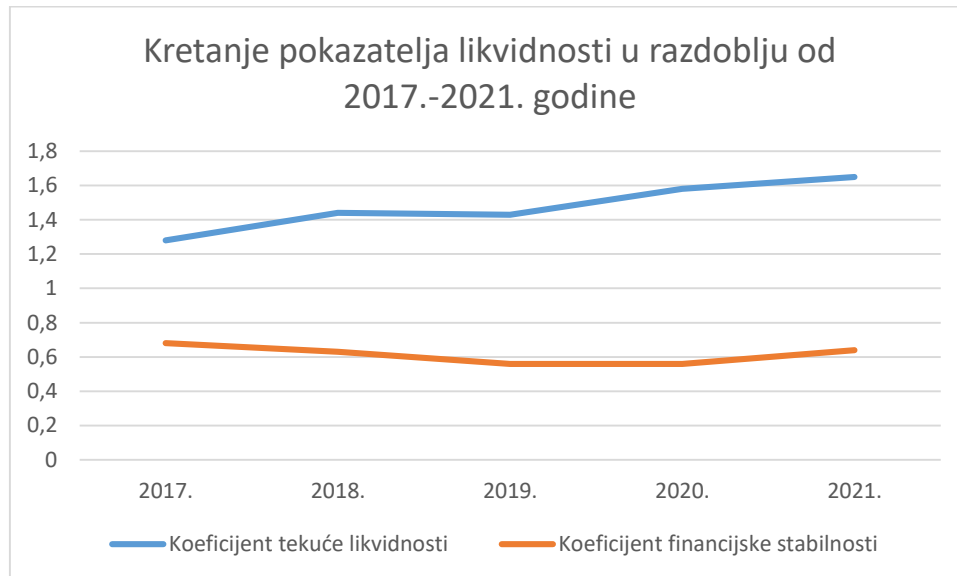
[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

#### 8.2.4. Financijski pokazatelji

Kao pokazatelji općeg financijskog stanja i poslovanja domova, izračunati su financijski pokazatelji na temelju dostupnih podataka za razdoblja od 2017. do 2021. godine za domove s područja Republike Hrvatske. Pokazatelji su razvrstani u pet kategorija, a to su pokazatelji likvidnosti, aktivnosti, zaduženosti ekonomičnosti, i profitabilnosti. Pokazatelji su izračunati posebno za svaki dom s dostupnim podacima, zatim je izračunata prosječna vrijednost pokazatelja u jednoj godini za sve domove i ta vrijednost se nalazi u grafikonu. Treba napomenuti, da nemaju svi domovi javno dostupne sve podatke pa nije bilo moguće izračunati sve pokazatelje za sve domove.

Kao pokazatelji likvidnosti uzeti su koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Koeficijent tekuće likvidnosti izračunat je na temelju prosječne vrijednosti prosječno 228 dostupnih podataka iz promatranog razdoblja od 5 godina te je prosječno iznosio 1,48 što konkretno znači da su domovi u prosjeku mogli tokom promatranog razdoblja svojom kratkotrajnom imovinom pokriti svoje kratkoročne obveze 1,48 puta što je zadovoljavajuće jer pokazuje da su likvidni, ali i da se sredstva upotrebljavaju, odnosno da ne „stoje“. Koeficijent financijske stabilnosti izračunat je na temelju prosječno dostupnih 234 podataka iz promatranog razdoblja te pokazuje da domovi u prosjeku 61% svoje dugotrajne imovine financiraju iz dugoročnih obveza i kapitala. Premda navedeni rezultat nije zabrinjavajući, zlatno pravilo financiranja bilo bi zadovoljeno tek kada bi se ukupna dugotrajna imovina financirala iz

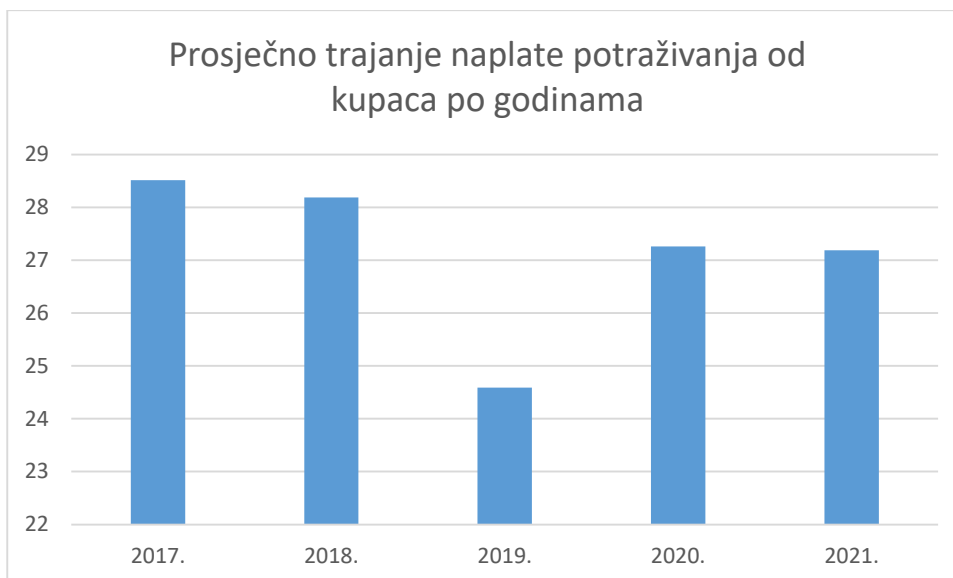
kvalitetnih dugoročnih izvora. U grafikonu dolje prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti kroz godine te je vidljivo da se likvidnost domova u 2018. do 2019. smanjila, a zatim opet nakon 2019. godine porasla. [Info.biz, bez dat.]



Grafikon 9: Kretanje pokazatelja likvidnosti u razdoblju od 2017.-2021. godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

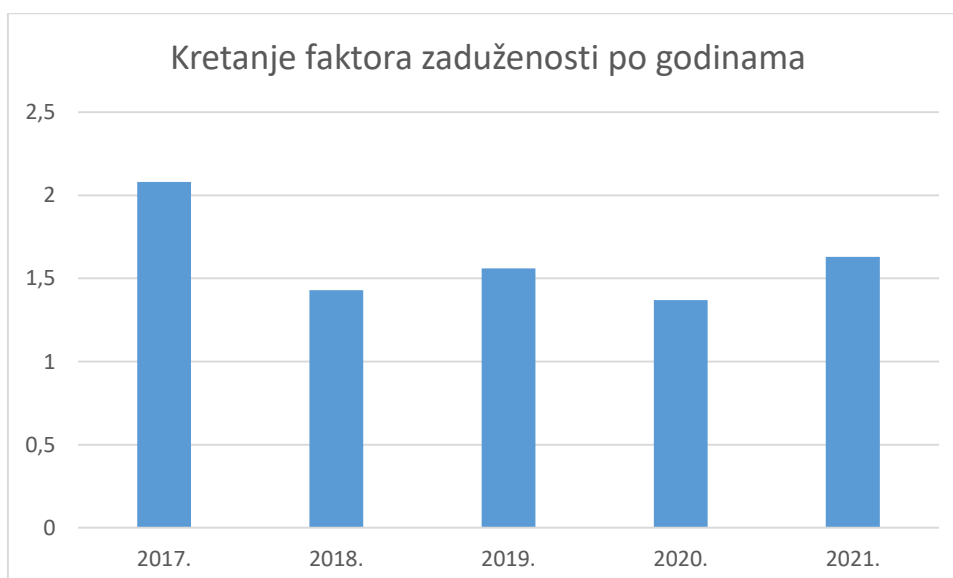
Pokazatelji aktivnosti usko su vezani uz pokazatelje likvidnosti, odnosno može se reći da su zadovoljavajući obrtaji imovine i potraživanja uz kraće dane vezivanja preduvjet likvidnosti. U promatranom razdoblju, prema izračunu temeljenom na prosječno 140 podataka, domovima je trebalo u prosjeku 28 dana da naplate svoja potraživanja od kupaca što je i logično iz razloga što se smještaj u domu plaća jednom mjesečno. Najkraći dani vezivanja bili su 2019. godine i iznosili 24,6 dana što je vidljivo u grafikonu dolje. [Info.biz, bez dat.]



Grafikon 10: Prosječno trajanje naplate potraživanja od kupaca po godinama

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

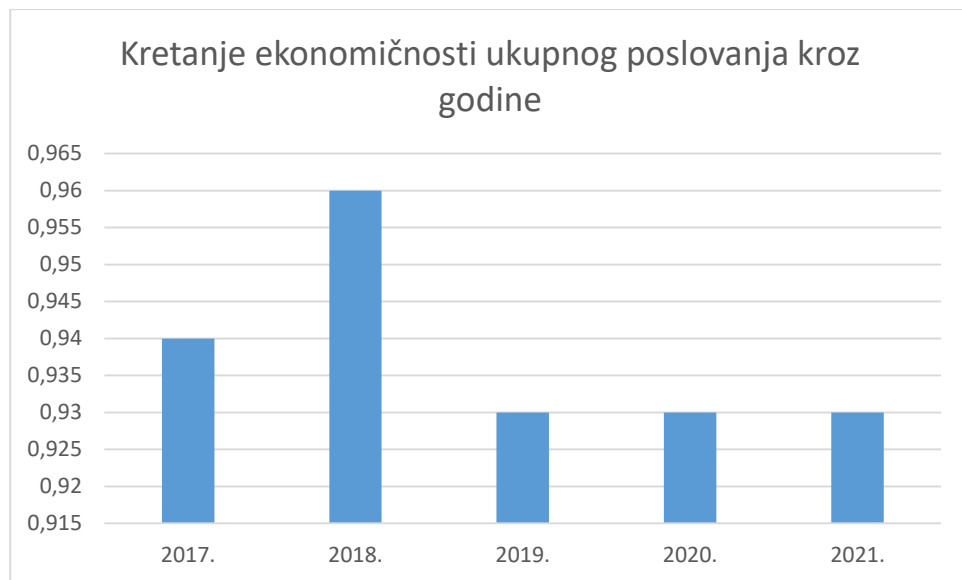
Iz grafikona dolje vidljivo je da faktor zaduženosti varira iz godine u godinu, ali da domovima prosječno treba godina i sedam mjeseci da pokriju ukupne obveze što je prihvatljivo.



Grafikon 11: Kretanje faktora zaduženosti po godinama

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

Što se tiče ekonomičnosti poslovanja, podaci 254 domova pokazuju da su domovi prosječno na kunu rashoda imali 94 lp prihoda što ukazuje na neekonomično poslovanje, razlog tome je i činjenica da je određen broj domova na kojima se radila analiza podataka stečaju. Kao što je vidljivo iz grafikona dolje najveća vrijednost pokazatelja bila je 2018. godine kada su domovi prosječno na kunu rashoda ostvarivali 96 lipa prihoda, a najmanja 2019. godine na dalje u kojima su domovi prosječno na kunu rashoda zaradili 93 lipa prihoda. [Info.biz, bez dat.]



Grafikon 12: Kretanje ekonomičnosti ukupnog poslovanja kroz godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

Domovi nisu profitabilna djelatnost, a to pokazuje i grafikon dolje koji govori da u prosjeku na kunu prihoda vlasnici ne zarada ništa, odnosno da su čak u gubitku za 0,3 lp. Najgore stanje bilo je 2018. godine, no ohrabruje činjenica da je u 2021. godini stanje bilo najbolje, odnosno neto marža profita je prvi puta bila skoro pozitivna. Razlog negativnih vrijednosti neto marže profita je činjenica da svake godine u promatranom razdoblju 30% domova ostvaruje gubitak. U 2021. godini prosječan dobitak razdoblja iznosio je 164.541 kn, gubitak 106.136 kn, a 13 domova postiglo je točku pokrića tj. njihova dobit iznosila je 0 kn. Zbog loše financijske situacije neki domovi odluče prestati s radom jer ne mogu financirati svoje daljnje poslovanje. [Info.biz, bez dat.]



Grafikon 13: Kretanje neto marže profita kroz godine

[Izvor: vlastita izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice info.biz, infobiz.fina.hr]

### 8.2.5. Aktualni problem s obiteljskim domovima

Nakon što je 2020. godine izbio požar u obiteljskom domu Zelena oaza u Andraševcu, država je odlučila provesti detaljnu inspekciju rada obiteljskih domova. Naime, osim spomenutog tragičnog događaja u Andraševcu, problem s obiteljskim domovima bio je i taj što je velik broj njih radio ilegalno.

Država je razmišljala o ukidanju svih obiteljskih domova, no osoba koje čekaju na smještaj u domu ima previše, a domova premalo te je bilo pitanje što će se dogoditi s postojećim korisnicima obiteljskih domova. Naknadno je odlučeno da obiteljske domove više neće moći osnivati fizičke osobe, a postojeći obiteljski domovi, prema Zakonu o socijalnoj skrbi, imaju 5 godina da se preustroje u ustanove, obrte ili trgovačka društva. Pravilnici koji će detaljnije urediti uvjete poslovanja obiteljskih domova još nisu doneseni, pa je sudbina obiteljskih domova zasad neizvjesna. [Grgurić, Zanze, 2022]

### 8.3. Analiza tržišta nabave

Kako bi se dobila jasnija slika o tržištu djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom, potrebno je provesti i analizu tržišta nabave, odnosno predstaviti sudionike, dobra koja se nabavljaju te cijene navedenih dobara.

### **8.3.1. Sudionici tržišta nabave**

Tržište nabave sastoji se od proizvođača na strani ponude i kupca na strani potražnje. U ovom slučaju kupac su domovi za starije i nemoćne osobe dok su na strani ponude zapravo dobavljači svih dobara potrebnih za opremanje prostora i pružanje usluga.

### **8.3.2. Resursi**

Ključni resursi za domove za starije i nemoćne osobe su prvenstveno ljudi koji će se brinuti o korisnicima. Prema pravilniku o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga, dom za starije i nemoćne osobe morao bi na 100 korisnika imati: 4 izvršitelja za brigu o zdravlju korisnika, 2 izvršitelja za njegu korisnika, 0,2 izvršitelja za fizioterapiju, 0,7 izvršitelja za socijalni rad i 0,3 izvršitelja za provođenje vremena i radne aktivnosti. Pri tome se kao izvršitelj za brigu o zdravlju smatra medicinski tehničar/medicinska sestra i glavna medicinska sestra, kao izvršitelj za njegu korisnika smatra se njegovatelj/ica, kao izvršitelj fizioterapije smatra se fizioterapeut, kao izvršitelj za socijalni rad smatra se socijalni radnik/radnica te aktivno provođenje vremena provodi stručni suradnik. [Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga NN 157/13 (NN 40/2014)]

Kako bi se usluge mogle pružati, potreban je adekvatno opremljen prostor. Adekvatno opremljen prostor podrazumijeva opremljenu kuhinju, čajnu kuhinju, blagovaonicu, sanitarni čvor u skladu s pravilnikom, sobe za korisnike, prostoriju za medicinsko osoblje, prostoriju za fizikalnu terapiju, prostorije za odlaganje, pranje i dezinfekciju noćnih posuda, prostor za aktivno provođenje vremena i radne aktivnosti. Također, objekt mora udovoljavati svim propisanim komunalnim i sanitarnim uvjetima vodoopskrbe i odvodnje sanitarnih i drugih otpadnih voda, električnog dovoda, telefonskog i internetskog priključka te plinovodnih instalacija. [Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga NN 157/13 (NN 40/2014)]

### **8.3.3. Cijena nabave resursa**

Domovi, kao i većina drugih poslovnih subjekta, imaju probleme s porastom cijena potrebnih resursa. Za domove ključni resursi su hrana, energenti i ljudska radna snaga. Hrana i energenti drastično su poskupjeli zbog ratnog stanja u Ukrajini, odnosno ekonomskih sankcija Rusiji, dok je radne snage sve manje, posebice medicinskih tehničara koji iseljavaju iz Hrvatske jer nisu zadovoljni plaćama i uvjetima rada.

Osim ključnih resursa, tu su i potrebna tehnologija, oprema i građevinski materijal koji su poskupjeli kao posljedica pandemije Covid-19 virusa. Rezultat ovih poskupljenja je poskupljenje cijena domova koje dovodi do toga da si sve manje ljudi može priuštiti smještaj u

domu. U takvim situacijama intervenira država preko Centara za socijalnu skrb. [Poslovni.hr, 7.6.2022.]

#### **8.3.4. Procedura nabave resursa**

Postupak nabave resursa nije isti za državne odnosno decentralizirane domove i privatne domove. Državni i decentralizirani domovi obvezni su postupak nabave provesti poštujući Zakon o javnoj nabavi tako da objave plan nabave na Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske. Zatim se javljaju potencijalni ponuditelji tj. zainteresirani gospodarski subjekti koji mogu isporučiti zadanu količinu robe ili usluge te se bira ekonomski najprihvatljivija ponuda. Svrha provođenja javne nabave je osiguranje racionalnog trošenja javnih sredstava. [Zakon o javnoj nabavi, NN 120/2016]

Kod privatnih domova nabava se provodi jednostavnijim postupkom i nije pravno regulirana, odnosno ne trebaju nabavu provoditi postupkom javne nabave, nego poslove ugovaraju prema svojim preferencijama. [Zakon o javnoj nabavi, NN 120/2016]

## 9. Zaključak

Cilj rada bio je teorijski razraditi i objasniti osnovne pojmove vezane za analizu tržišta kao glavnu polaznu točku za realizaciju investicijskog projekta te istu provesti i prikazati na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republicu Hrvatskoj.

Analiza tržišta predstavlja istraživanje kojim se prikupljaju informacije o tržištu relevantnom za projekt, te se fokus stavlja na tržišne činitelje koji imaju utjecaj na oblikovanje ponude i potražnje u određenom vremenskom razdoblju i na određenom mjestu.

Kako bi se analiza tržišta mogla provesti potrebno je dobro poznavati okruženje u kojem se projekt odvija kao i temeljne kategorije koje se istražuju u procesu analize tržišta, a to su potražnja, ponuda, plasman i nabava.

Na temelju provedene analize, može se zaključiti da u Republici Hrvatskoj postoji velika potražnja za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom što je posljedica starenja stanovništva i velikog iseljavanja mlađeg dijela populacije. Navedeno potkrjepljuju i činjenice da se na listama čekanja nalazi nekoliko desetaka tisuća umirovljenika koji na svoje mjesto u domu čekaju i do 15 godina.

Na strani ponude, domovi imaju problema s pronalaskom i zadržavanjem kvalitetne radne snage što je posljedica malih plaća i loših uvjeta rada. Osim problema s radnom snagom, domovi imaju problema s cijenama hrane i energenata koje konstantno rastu kao posljedica pandemije Covid-19 virusa i rata u Ukrajini, a obiteljski domovi uz sve navedeno, imaju problema i s promjenom zakona i pravilnika vezanih uz uvjete njihovog poslovanja.

Promatrajući djelatnost socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom s aspekta financijske uspješnosti može se zaključiti da se u većem dijelu radi o slabo isplativom poslovanju, odnosno mali broj subjekata ostvaruje značajniji profit te postoji velik broj subjekata koji ulaze na tržište, ali i velik broj njih koji s tržišta izlaze uglavnom zbog nepovoljne financijske situacije.



## 10. Literatura

1. Bendeković, J., Bendeković, D., Brozović, T., Jančin, T., Lasić, V. (2007). Priprema i ocjena investicijskih projekata. FOIP 1974, Zagreb,
2. Bogdanić, S. (2020 Prosinac 17.). Koliko dugo se čeka na dom i zašto listama nema kraja? [Blog post]. Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.mojevrijeme.hr/magazin/2020/12/koliko-se-ceka-na-ulazak-u-dom-i-zasto-su-liste-tako-duge/>
3. Cijena. (bez dat.). U Hrvatska enciklopedija. Preuzeto 10.05.2022. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=11813>
4. Dobrinić, D., Gregurec, I. (2016). Integrirani marketing. Mediaprint Tiskara Hrastić, Zagreb.
5. Domovi za starije (bez dat.) Preuzeto 23.06.2022. s <https://www.domovi-za-starije.com/pretraga-domova/?zupanija=zadarska&vrsta-doma=&tip-smjestaja=&oblik-smjestaja=&vrsta-usluge=>
6. Državni zavod za statistiku (2011). Popis stanovništva 2011. Preuzeto 23.06.2022. s <https://web.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Popis%20stanovnistva%202011/Popis%20stanovnistva%202011.htm>
7. Fairlie M. (2022). How to Do a Competitive Analysis [Blog post]. Preuzeto 20.05.2022. s <https://www.businessnewsdaily.com/15737-business-competitor-analysis.html>
8. Ferišak V. (2006). Nabava-politika, strategija, organizacija, management. vlast. nakl., Zagreb
9. Gatarić, Lj., Barišić-Kovačević, R. (2020, Lipanj 14.) Hrvatska nema strategiju: U domovima 17.000 starijih, na listama čekanja 72.000. Večernji list. Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.vecernji.hr/vijesti/hrvatska-nema-strategiju-u-domovima-17-000-starijih-na-listama-cekanja-72-000-1372240>
10. Grgurić, Zanze, J. (2022. Veljača 15 ). Koja je sudbina obiteljskih domova? Država je malo popustila, ali.. Mirovina.hr Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.mirovina.hr/novosti/koja-je-sudbina-obiteljskih-domova-drzava-je-malo-popustila-ali/>

11. Grgurić, Zanze, J. (2022.Siječanj 17). Smještaj u javnim domovima za starije poskupio 50%: Evo kakve su cijene sada! Mirovina.hr Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.mirovina.hr/novosti/smjestaj-u-javnim-domovima-za-starije-poskupio-50-posto-evo-kolike-su-cijene-sada/>
12. Hrvatski zavod za javno zdravstvo [HZJZ] (2021) Bilten prirodno kretanje u Hrvatskoj u 2020. godini. Preuzeto 25.06.2022. s [https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2021/08/PRIRODNO\\_KRETANJE\\_2020\\_30082021\\_.pdf](https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2021/08/PRIRODNO_KRETANJE_2020_30082021_.pdf)
13. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje [HZMO] (2022) Statističke informacije HZMO-a za travanj 2022. Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.mirovinsko.hr/UserDocImages/statistika/statisticke-informacije/2022/3/Statisticke-informacije-HZMO-a-3-2022-travanj-2022.pdf?vel=15465198>
14. Kedmenec, I. (2022). Prilike u društvenom poduzetništvu. Socijalno poduzetništvo [Moodle]. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
15. Konkurencija. (bez. dat.) Hrvatska enciklopedija. Preuzeto 18.05.2022. s <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32835>
16. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike [MROSP] (2021) Godišnje statističko izvješće o domovima i korisnicima socijalne skrbi za 2020. godinu. Preuzeto 23.06.2022. s <file:///C:/Users/Korisnik/Documents/Godi%C5%A1nje%20statisticko%20izvjesce%20o%20domovima%20i%20korisnicima%20socijalne%20skrbi%202019..pdf>
17. Oxford (bez dat.) The Impact of Micro and Macro Environment Factors Preuzeto 28.04.2022. s <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>
18. Pindyck, R.S., Rubinfeld, D.L. (2005). Mikroekonomija. Mate d.o.o., Zagreb
19. Polovina, S., Medić, D. Š. (2002). Osnove ekonomije. Medinek, Zagreb
20. Popis 2021. (bez dat.) Preuzeto 23.06.2022. s <https://popis2021.hr/>
21. Population Reference Bureau [PRB] (2019.). Preuzeto 24.06.2022. s <https://www.prb.org/resources/countries-with-the-oldest-populations-in-the-world/>
22. Poslovni.hr (7.6.2022.) Čak i domovi za stare i nemoćne dižu cijene, evo zašto i koliki je iznos u pitanju. Preuzeto 25.06.2022. s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/cak-i-domovi-za-stare-i-nemocne-dizu-cijene-evo-zasto-i-koliki-je-iznos-u-pitanju-4340395>

23. Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga NN 157/13 (NN 40/2014) Preuzeto 25.06.2022. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_03\\_40\\_712.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_03_40_712.html)
24. Projekt jednako razvoj [P.J.R.] (21.07.2020.). Znete li razliku između studije izvodljivosti, CBA analize i investicijske studije? Preuzeto 11.05.2022. s <https://pjr.hr/znete-li-razliku-između-studije-izvodljivosti-cba-analize-i-investicijske-studije/>
25. Večernji list (7.7.2022.) Drastično poskupljenje domova za starije: '86-godišnjakinja je poručila neka je izbace iz doma'. Preuzeto 14.7.2022 s <https://www.vecernji.hr/vijesti/drasticno-poskupljenje-domova-za-starije-86-godisnjakinja-je-porucila-neka-je-izbace-iz-doma-1600434>
26. Vranešević, T. (2000). Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Golden marketing- Tehnička knjiga, Zagreb.
27. Zakon o javnoj nabavi NN120/2016 Preuzeto 25.06.2022. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html)

# 11. Popis slika, tablica i grafikona

## Popis slika:

Slika 1: Krivulja potražnje .....	6
Slika 2: Krivulja ponude .....	6
Slika 3: Grafovi elastične, jedinične i neelastične potražnje .....	15
Slika 4: Koncentracija domova po županijama .....	32

## Popis tablica:

Tablica 1: Prikaz broja stanovnika RH starijih od 65 godina po županijama.....	26
--	----

## Popis grafikona:

Grafikon 1: Odnos osoba mlađih i starijih od 65 godina u RH .....	26
Grafikon 2: Kretanje prirodne promjene u RH od 2000. do 2020. godine .....	27
Grafikon 3: Spolna struktura korisnika domova u Hrvatskoj za 2020. godinu .....	29
Grafikon 4: Dobna struktura korisnika domova za starije osobe .....	29
Grafikon 5: Dobna struktura korisnika domova za starije osobe .....	30
Grafikon 6: Broj domova u Hrvatskoj u razdoblju od 2017. do 2021. godine .....	31
Grafikon 7: Prikaz prosječne starosti domova po godinama za razdoblje od 2017.-2021. godine .....	33
Grafikon 8: Rast plaća zaposlenika domova u razdoblju od 2017.-2020. godine .....	34
Grafikon 9: Kretanje pokazatelja likvidnosti u razdoblju od 2017.-2021. godine .....	35
Grafikon 10: Prosječno trajanje naplate potraživanja od kupaca po godinama .....	36
Grafikon 11: Kretanje faktora zaduženosti po godinama.....	36
Grafikon 12: Kretanje ekonomičnosti ukupnog poslovanja kroz godine .....	37
Grafikon 13: Kretanje neto marže profita kroz godine .....	38