

Strateški razvoj poslovanja marketinških agencija Republici Hrvatskoj: pregled trendova i perspektiva

Staparac, Dragan

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:660841>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMET
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MEDIJA I ODNOSA S JAVNOŠĆU

DRAGAN STAPARAC

**STRATEŠKI RAZVOJ POSLOVANJA
MARKETINŠKIH AGENCIJA U REPUBLICI
HRVATSKOJ: PREGLED TRENDOVA I
PERSPEKTIVA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:
Izv. prof. dr. sc. Iva Buljubašić

Osijek, 2024

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Kojom ja _____ potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom _____ te mentorstvom _____ rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis _____

PREDGOVOR

Tema ovog diplomskog rada proizašla je iz moje osobne potrebe za učenjem i dubljim razumijevanjem strateškog razvoja poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj.

Želim izraziti svoju zahvalnost mentorici, doc.dr.sc. Ivi Buljubašić, za strpljenje, podršku i znanje tijekom proteklih mjeseci. Zahvaljujem svim sudionicima dubinskih intervjua koji su svojim odgovorima značajno doprinijeli ovom istraživanju. Također, zahvaljujem se svojim roditeljima, sestri i djevojci na njihovoj neizmornoj podršci i motivaciji tijekom pisanja ovog rada.

SAŽETAK

Ovaj rad bavi se istraživanjem strateškog razvoja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj. Kako su marketinške agencije relativno nova pojava, kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj, njihov razvoj poslovanja postaje veliki izazov uslijed neprestanog tehnološkog napretka i promjena na tržištu. Svrha ovog rada je, putem dubinskih intervjuja s donositeljima odluka iz marketinških agencija, istražiti najbolje strategije u razvoju poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj te analizirati najnovije trendove, prepreke i perspektive u ovom dinamičnom sektoru. U radu su definirani pojmovi poduzeća i poduzetništva u pravnim okvirima Republike Hrvatske, prikazane su vrste marketinških agencija koje su podijeljene u dvije podskupine (specijalizirane marketinške agencije i agencije za profesionalne marketinške usluge), prikazana je povijest marketinških agencija u svijetu i u Republici Hrvatskoj te je postavljen teorijski okvir strateškog razvoja poslovanja marketinških agencija.

Cilj ovog rada je otkriti najbolje trendove i metode strateškog razvoja poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno putem dubinskih intervjuja s četiri donositelja odluka u marketinškim agencijama koje primarno djeluju na području Republike Hrvatske. Analizom podataka dobivenih iz dubinskih intervjuja istražene su dvije hipoteze. Prva hipoteza temelji se na pretpostavci da strateški razvoj poslovanja marketinških agencija značajno doprinosi njihovoj konkurentskoj prednosti na tržištu. Druga hipoteza polazi od pretpostavke da agencije koje redovito prilagođavaju svoje usluge prema potrebama tržišta postižu veći rast u broju klijenata i prihodima.

Ključne riječi: marketinška agencija, razvoj poslovanja, poduzetništvo, oglašavanje.

ABSTRACT

This paper examines the strategic development of marketing agencies in the Republic of Croatia. As marketing agencies are a relatively new phenomenon both globally and in Croatia, their business development presents a significant challenge due to constant technological advancements and market changes. The purpose of this paper is to investigate the best strategies and trends in the development of marketing agencies in Croatia through in-depth interviews with key decision-makers from these agencies and to analyze the latest trends, obstacles, and perspectives in this dynamic sector. The paper defines the concepts of enterprise and entrepreneurship within the legal frameworks of Croatia, categorizes marketing agencies into two subgroups (specialized marketing agencies and agencies for professional marketing services), traces the history of marketing agencies both globally and in Croatia, and establishes a theoretical framework for their strategic development.

The aim of this paper is to identify the most effective trends and methods for the strategic development of marketing agencies in Croatia. The research was conducted through in-depth interviews with four decision-makers in marketing agencies primarily operating in Croatia. The analysis of the data from these interviews explores two hypotheses. The first hypothesis posits that the strategic development of marketing agencies significantly enhances their competitive advantage in the market. The second hypothesis suggests that agencies that consistently adapt their services to meet market needs experience greater growth in client numbers and revenues.

Keywords: marketing agency, business development, entrepreneurship, advertising.

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Definiranje pojma poduzeća, poduzetništva i poduzetnika..... | 2 |
| 2.1. Pravni oblici poduzeća u Republici Hrvatskoj..... | 4 |
| 3. Definiranje pojma marketiške agencije..... | 6 |
| 4. Vrste marketinških agencija..... | 11 |
| 4.1. Specijalizirane marketinške agencije..... | 12 |
| 4.2. Agencije za profesionalne marketinške usluge..... | 14 |
| 5. Povijest oglašavanja i nastanak pojma marketinških agencija..... | 15 |
| 5.1. Prve marketinške agencije u svijetu..... | 16 |
| 5.2. Povijest oglašavanja i prve marketinške agencija na prostorima Hrvatske..... | 18 |
| 6. Strateški razvoj poslovanja..... | 20 |
| 6.1. Definicija strateškog razvoja poslovanja..... | 21 |
| 7. Istraživački dio – dubinski intervju..... | 23 |
| 7.1. Problem i cilj istraživanja..... | 25 |
| 7.2. Hipoteza..... | 25 |
| 7.3. Metodologija istraživanja..... | 26 |
| 7.3.1. Način provođenja istraživanja..... | 26 |
| 7.3.2. Uzorak..... | 26 |
| 7.3.3. Postupci i instrumenti..... | 27 |
| 8. Obrada podataka..... | 27 |
| 8.1. Analiza hipoteza..... | 52 |
| 8.2 Ograničenja istraživanja..... | 53 |
| 9. Zaključak..... | 54 |
| 10. Literatura..... | 55 |
| 11. Prilozi..... | 58 |

1. Uvod

U 21. stoljeću marketing je postao ključni alat za uspješno poslovanje poduzeća, bilo da se radi o digitalnom okruženju, prodaji, ili lansiranju novih proizvoda i usluga na tržište. Marketinške agencije, zajedno s raznim teoretičarima i praktičarima, odigrale su ključnu ulogu u pozicioniranju marketinga kao neizostavnog instrumenta za funkcioniranje modernog kapitalističkog društva. One djeluju kao posrednici između potrošača i poduzeća, osiguravajući efikasnu komunikaciju i prilagodbu tržišnim potrebama. Marketinška agencija može se definirati kao ustanova koja poduzećima nudi usluge povezane s marketinškim miksom, uključujući proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Takva agencija podržava poduzeća u planiranju, provedbi i evaluaciji marketinških strategija, te može pružati specijalizirane usluge ili cjelovite pakete usluga prilagođene potrebama klijenta (StudySmarter, 2024). Kako su marketinške agencije relativno nova pojava, kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj (prva marketinška agencija otvorena je u Londonu 1786. godine, dok je u Hrvatskoj prva osnovana tek 1928. godine), njihov razvoj poslovanja postaje velik izazov uslijed neprestanog napretka tehnologije i promjena na tržištu. Ovaj rad bavit će se istraživanjem najboljih strategija i trendova u razvoju poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj, pri čemu će se kroz dubinske intervju s donositeljima odluka u marketinškim agencijama analizirati najnoviji trendovi, prepreke i perspektive u ovom dinamičnom sektoru.

Prvo poglavlje rada definira pojmove poduzetništva i poduzeća te detaljno objašnjava pravne okvire i oblike poduzeća u Republici Hrvatskoj. U drugom poglavlju fokus je na definiranju pojma marketinške agencije, proširujući ranije postavljene okvire. Treće poglavlje razrađuje vrste marketinških agencija, klasificirajući ih na specijalizirane marketinške agencije i agencije za profesionalne marketinške usluge. Peto poglavlje donosi pregled povijesti oglašavanja i razvoja marketinških agencija u svijetu, uključujući i Republiku Hrvatsku. Šesto poglavlje bavi se strateškim razvojem poslovanja marketinških agencija, postavljajući teorijske osnove za sedmo poglavlje, koje se odnosi na empirijski dio istraživanja provedenog kroz dubinske intervju. U posljednjem, osmom poglavlju, iznose se zaključci temeljeni na analizi podataka iz dubinskih intervju, potvrđujući ili opovrgavajući prethodno postavljene hipoteze u empirijskom dijelu rada.

2. Definiranje pojma poduzeća, poduzetništva i poduzetnika

Kako bi se moglo raspravljati o strateškom razvoju marketinških agencija u Republici Hrvatskoj, najprije je potrebno jasno definirati osnovnu jedinicu analize u ovom radu, a to je poslovni (gospodarski) subjekt, odnosno poduzeće. Prema Zekiću (2007), postoji mnogo različitih definicija poduzeća, ali se može dati jedna sažeta definicija: Poduzeće je gospodarski organizirana pravna cjelina koja predstavlja zajednicu ljudi i imovinskih resursa. Ono kombinira dostupne, ograničene resurse kako bi proizvelo proizvode i usluge za tržište, s ciljem stvaranja dodane vrijednosti za nositelje ključnih interesa u njegovom poslovanju.

Zekić (2007) naglašava da, uz mnogobrojne definicije poduzeća, postoje i različite definicije poduzetništva. Iako je poduzetništvo funkcija koja se temelji na kombinaciji različitih znanja i vještina pojedinaca, unatoč brojnim pokušajima, još uvijek ne postoji potpuno razvijena sustavna ekonomska teorija istog.

Postoje tri ključna pristupa konvencionalnim teorijama poduzetništva:

- Personalno-psihološki
- Neoklasični
- Sociokulturni

Šipić (2023) pa tako i Zekić (2007) kažu da personalno-psihološki pristup promatra poduzetništvo kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim osobinama poput inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti. Neoklasični pristup fokusira se na optimizaciju inputa za maksimizaciju profita, bazirajući se na racionalnom ponašanju i potpunoj informiranosti, ali zanemaruje neizvjesnost. Sociokulturni pristup naglašava poduzetništvo kao rezultat društvenih odnosa i okolnosti.

Iako su svi navedeni pristupi djelomični i ne pokrivaju sve aspekte poduzetništva, slažu se da je poduzetništvo ključno za stvaranje ekonomskih aktivnosti.

Analizom brojnih definicija i teorija poduzetništva, Zekić predstavlja jednu univerzalnu definiciju poduzetništva: Poduzetništvo se može definirati kao funkcija inovativnoga

kombiniranja čimbenika proizvodnje radi poduzimanja poslovnih pothvata povezanih s određenim rizikom, a s ciljem maksimaliziranja dodane vrijednosti, odnosno dobiti (Z. Zekić, 2007; 7).

Poduzetništvo i poduzeća su nerazdvojni; ne može biti poduzeća bez poduzetništva niti poduzetništva bez poduzeća. Uspjeh poduzeća ovisi o uspješnosti poduzetništva, koje mora biti dobro organizirano i provedeno kako bi se postigli razvojni ciljevi. Osoba zadužena za postizanje razvojnih ciljeva unutar poduzetništva, kao i za njihovo organiziranje i provođenje, naziva se poduzetnik.. Po definiciji Hrvatske enciklopedije (2024) poduzetnik je fizička i pravna osoba koja posluje na vlastiti rizik, isporučuje dobra ili obavlja usluge. Raspolaže sredstvima potrebnima za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne čimbenike, koordinira njihovo djelovanje, nadzire cjelokupni rad i poslovanje i njima upravlja.

Definicija riječi poduzetnik proizlazi direktno iz njezinog podrijetla. Riječ poduzetnik (eng. entrepreneur) dolazi od francuske riječi entre što znači “između” i predre što znači “uzeti”. Riječ je izvorno korištena za opisivanje ljudi koji su “preuzimali rizik” između prodavatelja i kupca ili koji su “poduzimali” aktivnosti kao što je započinjanje novih poslova, odnosno podhvata (Ribić i Puljić, 2020).

Šipić (2023) ističe da je prema modernoj ekonomskoj teoriji, poduzetnik ključni akter u gospodarstvu koji pokreće ekonomske aktivnosti i predvodi razvoj. On ulaže svoj kapital u poslovanje, preuzima rizik u tržišnoj konkurenciji te ima slobodu u donošenju odluka i ostvarivanju profita.

Šipić (2023) navodi i ključne osobine poduzetnika, a to su:

- Želja za odgovornošću
- Spremnost na umjereni rizik
- Povjerenje u vlastite sposobnosti
- Brza reakcija
- Visoka razina energije

- Orijentacija ka budućnosti
- Vještina u organiziranju
- Želja za uspjehom iznad novca
- Sposobnost suočavanja s kriznim situacijama bez panike
- Pažljivo razmatranje svih čimbenika i mogućnosti rješenja
- Upotreba svih dostupnih resursa (financijskih i intelektualnih)
- Detaljno planiranje s spremnošću za alternativna rješenja
- Provjera usklađenosti planova s raspoloživim resursima i ciljevima
- Sigurno, odlučno, agresivno i entuzijastično djelovanje

2.1. Pravni oblici poduzeća u Republici Hrvatskoj

Pravni oblik poduzeća zakonom je dopuštena vrsta i tip organizacije pod kojim se ovlašteno može obavljati neka gospodarska djelatnost na tržištu. Hrvatsko zakonodavstvo, koje je u uređivanju ove problematike gotovo u potpunosti usvojilo njemačke zakone o trgovačkim društvima, regulira vlasničku i poduzetničku funkciju poduzeća, te s time vezane poslovne odnose na tržištu (Zekić, 2007; 13).

Prema Zekiću (2007), Zakon o trgovačkim društvima u Hrvatskoj omogućuje sljedeće pravne oblike poduzeća:

- Trgovac, kao pravna i fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarenja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga.
- Trgovačka društva, koja obuhvaćaju javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću

Šipić (2023) i Zekić (2007) pružaju sljedeće definicije pravnih oblika poduzeća:

- **Javno trgovačko društvo** je oblik poslovnog subjekta u kojem se dvije ili više osoba udružuju kako bi zajednički obavljale djelatnost pod istim imenom. Svaki član društva solidarno i neograničeno odgovara vjerovnicima svojom cjelokupnom imovinom te je odgovoran za vođenje poslova unutar društva.

- **Komanditno društvo** je društvo osoba, a čine ga najmanje dvije osobe. Može imati dvije vrste članova: Komplementarni koji odgovaraju za obveze društva neograničeno sa svojom imovinom i komanditori koji odgovaraju samo iznosom uloga koji unose u društvo.
- **Dioničko društvo** je trgovačko društvo u kojem članovi, kao dioničari, sudjeluju ulozima u kapitalu podijeljenom na dionice i ne odgovaraju za obveze društva. Svoja prava ostvaruju na glavnoj skupštini, gdje imenuju nadzorni odbor koji bira upravu za vođenje društva. Član uprave ili nadzornog odbora može biti bilo koja poslovno sposobna osoba, bez obzira na to je li dioničar društva ili nije.
- **Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** je društvo u kojem jedna ili više osoba ulaže u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Članovi ne odgovaraju za obveze društva, a poslovanje vodi uprava, čiji rad nadzire odbor imenovan od strane članova na skupštini.

U kontekstu ovog rada, s obzirom na pravnu prirodu i oblik marketinških agencija u Republici Hrvatskoj, važno je spomenuti i definirati obrt koji djeluje neovisno o Zakonu o trgovačkim društvima te djeluje prema Zakonu o obrtu. Prema Zakonu o obrtu (2013), obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizički osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Hrvatska obrtniča komora (2024) navodi sljedeće vrste obrta:

- **Slobodni obrti** su oni obrti za čije je obavljanje potrebno ispuniti samo opće uvjete za otvaranje obrta tj. ne traži se propisana stručna sprema.
- **Vezani obrti** su oni obrti za čije se obavljanje, osim općih uvjeta, traži ispit o stručnoj osposobljenosti, odgovarajuća srednja stručna sprema ili majstorski ispit (automehaničar, frizera, instalater grijanja i klimatizacije, stolar, klesar..).
- **Povlašteni obrti** su oni obrti čije je obavljanje moguće isključivo na temelju povlastice, koju izdaje nadležno ministarstvo ili drugo nadležno tijelo ovisno o djelatnosti (na primjer, morski ribar, slatkovodni ribar).

3. Definiranje pojma marketiške agencije

U suvremenom poslovnom okruženju važno je da poduzeća razviju ciljane marketinške kampanje kako bi se izdvojila iz mase i uspješno komunicirala svoje poruke prema ciljanim skupinama. U tom kontekstu, marketinške agencije igraju presudnu ulogu kao posrednici između poduzeća i potrošača. Kroz ovo poglavlje, istražit će se glavni aspekti koji definiraju marketinške agencije, s naglaskom na njihove funkcije, tipove i ulogu u današnjem tržišnom okruženju.

Prema Hajduku (2016) angažiranje agencija postalo je uobičajeno u današnjem poslovanju. U posljednje vrijeme raste opseg zadataka i odluka koje se prepuštaju vanjskim suradnicima, što se naziva marketinškim outsourcingom¹. U početku su tvrtke outsourcale samo dio marketinških aktivnosti, poput oglašavanja. Danas se vanjskim suradnicima povjerava sve više specifičnih marketinških zadataka, koji su postali ključni za uspjeh poduzeća u marketingu.

Prema definiciji Hrvatske enciklopedije (2024), agencija je ustanova koja pruža zastupničke ili posredničke usluge. U skladu s tim, marketinška agencija može se definirati kao ustanova koja poduzećima nudi usluge povezane s marketinškim miksom, uključujući proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Takva agencija podržava poduzeća u planiranju, provedbi i evaluaciji marketinških strategija, te može pružati specijalizirane usluge ili cjelovite pakete usluga prilagođene potrebama klijenta (StudySmarter, 2024).

Detaljniju definiciju agencije nudi Rocco (1997) i kaže da je agencija organizacijski stručni, poslovni i pravni subjekt, koji obavlja stručne aktivnosti u području marketinga i pojedinih njegovih funkcija. U užem smislu riječi, agencija pruža samo usluge posredovanja (npr. Između oglašivačkih medija i oglašivača; između dizajnera i naručilaca dizajnerskih usluga). U ovom smislu struka poznaje i pojedinca/osobu koja obavlja takve usluge posredovanja i naziva ga agnet.

¹**Outsourcing** - Vanjsko izvođenje poslova.

Prema Verduzcu (2021), suradnja s agencijom može poduzeću osigurati pristup timu stručnjaka specijaliziranih za određeni proizvod ili industriju, koji mogu pomoći u pronalaženju i pridobivanju ciljne publike. Ovisno o postavljenim ciljevima marketinške izvedbe, poduzeća mogu odabrati specifične agencije koje nude podršku u razvoju i provedbi pojedinih faza strategije. Ovo upućuje na činjenicu da ne postoji jedna univerzalna vrsta marketinške agencije, već postoji više specijaliziranih vrsta koje su usmjerene na različita područja marketinga.

Iako postoji više vrsta marketinških agencija, njihove osnovne funkcije najčešće se svode na ova četiri koraka:

- **Provođenje istraživanja** – Marketinška agencija može provoditi istraživanje tržišta za svoje klijente. Svrha toga je razumjeti i analizirati poslovni model, identificirati prilike za određeni poslovni model, otkriti konkurenciju na tržištu i odabrati ciljnu publiku.
- **Postavljanje ciljeva** – Marketinška agencija surađuje s klijentom na postavljanju ciljeva. Na primjer, cilj može biti povećanje broja pretplatnika za neku uslugu.
- **Provedba plana** – U ovoj fazi, marketinška agencija već poznaje poslovni model, ciljno tržište i ciljeve kampanje. Mora koristiti alate i metode kako bi učinkovito provela plan.
- **Evaluacija** – Ova funkcija se odnosi na praćenje učinka marketinških kampanja. Marketinške agencije ocjenjuju izvedbu u odnosu na postavljene ciljeve kako bi pratili uspješnost kampanje. Radi se o utvrđivanju povrata na ulaganje. (StudySmarter, 2024).

Prema Churkina (2023) kroz ta četiri koraka, marketinške agencije nude neke od sljedećih usluga, ovisno o vrsti klijenta i ciljevima projekta:

1. SEO (Optimizacija web tražilice)

Optimizacija za tražilice (SEO) predstavlja ključan početak u razvoju marketinške strategije. SEO obuhvaća proces organski povećanja prometa na web stranici primjenom besplatnih metoda. Kroz ovaj proces, moguće je poboljšati rangiranje na tražilicama, čime web stranica postaje vidljivija potencijalnim korisnicima.

U kontekstu angažiranja agencije za SEO, nekoliko ključnih područja na koja se može fokusirati uključuju:

- On-Page² *SEO* - Ova komponenta usmjerena je na internu optimizaciju web stranice s ciljem poboljšanja rangiranja. To može uključivati optimizaciju blog postova, članaka, odredišnih stranica, shema i sličnih elemenata.
- Off-Page³ *SEO* - Fokusira se na vanjsku optimizaciju web stranice, primjenjujući taktike poput izgradnje veza za poboljšanje autoriteta i vidljivosti stranice.
- Tehnički SEO - Ova komponenta obuhvaća optimizacije koje se odnose na tehničke aspekte web stranice i servera, s ciljem omogućavanja botovima da učinkovitije pretražuju i indeksiraju stranicu. (Churkina, 2023)

2. Content marketing

Web stranice ne mogu funkcionirati bez sadržaja. Bez sadržaja, tražilice poput Googlea ne mogu pretraživati niti indeksirati stranicu, što otežava njeno pronalaženje. Također, bez sadržaja potencijalni korisnici ne mogu saznati čime se tvrtka bavi, a bez jasnih informacija nije moguće usmjeriti ih prema usluzi ili proizvodu koji se nudi.

Content marketing⁴ obuhvaća razvoj i distribuciju sadržaja na web stranici. Sadržaj može uključivati pisani tekst, video materijale, audio zapise ili druge vizualne prikaze.

Neki od uobičajenih oblika sadržaja koji se koriste u marketingu uključuju: Blogove, članke, studije slučaja, objave na društvenim mrežama, priopćenja za medije, newslettere, infografike, videozapise, webinare i podcaste. (Churkina, 2023)

²**On-page** - na stranici

³**Off-page** - izvan stranice

⁴**Content marketing** - Marketing koji je povezan s izradom sadržaja.

3. Plaćeno oglašavanje (PPC)

Jedan od načina za brže postizanje rezultata i povećanje prometa na web stranici jest implementacija plaćene strategije oglašavanja. Sustav plaćanja po kliku (PPC⁵) predstavlja oblik oglašavanja u kojem se plaća mala naknada za svaki klik na oglas.

PPC strategija privlači kupce u različitim fazama njihova putovanja. Oglasi mogu biti različitih dimenzija i stilova, uključujući tekst, slike ili videozapise.

PPC kampanje često pružaju značajan povrat na ulaganje. Na primjer, moguće je platiti 2 eura za klik koji može rezultirati prodajom od 500 eura, što čini oglas isplativim ulaganje. (Churkina, 2023)

4. Email marketing

Marketing putem e-pošte predstavlja učinkovit kanal za promociju usluga ili proizvoda određene marke. Ovaj pristup omogućuje izravnu komunikaciju s pretplatnicima radi obavještanja o: Posebnim ponudama, novim proizvodima, novostima i ažuriranjima, e-knjigama ili drugom novom sadržaju, webinarima i samoj marki. Kako se popis pretplatnika povećava, dosljedno vođenje kampanja putem e-pošte može značajno doprinijeti angažiranju kupaca, izgradnji kvalitetnijih odnosa i stjecanju njihove lojalnosti. (Churkina, 2023)

5. Istraživanje tržišta

Prije pokretanja poslovanja, provedba istraživanja tržišta može biti presudna za utvrđivanje potreba kupaca. Istraživanje tržišta također može značajno unaprijediti marketinšku strategiju postojećih tvrtki. (Churkina, 2023)

⁵PPC - plaćanje po kliku

6. Video produkcija

Proizvodnja video sadržaja obuhvaća planiranje scenarija, snimanje, pisanje i montažu video materijala, s ciljem stvaranja kratkih ili dugometražnih videozapisa za edukativne ili promotivne svrhe. Kvalitetno izrađeni video može značajno povećati angažman korisnika, unaprijediti prepoznatljivost brenda i poboljšati rangiranje stranica na tražilicama. Osim toga, video sadržaj može se koristiti na različite načine, uključujući: Viralno brendiranje, video tutorijale, uvodne videozapise, objave novih proizvoda, društvene mreže, obuku i webinare. (Churkina, 2023)

7. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću predstavljaju ključnu komponentu u poslovanju, jer jačaju komunikaciju između organizacija i javnosti. Kvalitetan PR tim može značajno doprinijeti strateškom odgovoru na negativne i pozitivne situacije, što omogućuje ostavljanje povoljnog dojma na javnost i kupce. Osim toga, PR tim može pomoći u povećanju prepoznatljivosti brenda i poboljšanju vjerodostojnosti kroz obrazovanje javnosti. PR timovi obično imaju razvijene odnose s medijima i mnogo veći doseg nego što bi pojedinac mogao ostvariti samostalno. Također, prisutnost u medijima može imati pozitivan utjecaj na optimizaciju za tražilice. (Churkina, 2023)

8. Marketing na društvenim mrežama

Marketing na društvenim mrežama predstavlja jedan od najviše korištenih, ali također i stalno promjenjivih kanala u modernom poslovanju. Stoga nije iznenađujuće što se mnoge agencije specijaliziraju upravo za ovu vrstu marketinga. Marketing na društvenim mrežama obuhvaća korištenje mreža društvenih medija u svrhu promicanja poslovanja ili brenda. (Churkina, 2023)

9. Razvoj i dizajn web stranice

Web stranica često predstavlja najvažniji marketinški alat za poslovanje. Kreiranje web stranice obuhvaća dvije ključne funkcije: dizajn i razvoj, koje se razlikuju u svojoj svrsi i pristupu.

Dizajneri web stranica odgovorni su za vizualnu privlačnost i korisničko iskustvo web stranice. Fokusiraju se na umjetničke aspekte dizajna, uključujući estetiku, navigaciju i interaktivnost, kako bi stranica bila estetski privlačna i jednostavna za korištenje. S druge strane, web programeri usmjereni su na tehničke i programske aspekte koji omogućuju ispravno funkcioniranje web stranice.

4. Vrste marketinških agencija

Ovisno o vrsti usluge, tipu klijenta, korištenom marketinškom kanalu i ciljevima kampanje, postoje različite marketinške agencije koje nude usluge prilagođene tim specifičnim faktorima.

Svaka od tih agencija pruža specifične usluge osmišljene za ispunjavanje potreba tržišta i želja klijenata. Prema Churkin (2022), sljedeća tablica prikazuje vrste marketinških agencija podijeljene u dvije kategorije: **specijalizirane marketinške agencije i agencije za profesionalne marketinške usluge**. Razlika između ovih dviju kategorija leži u njihovom fokusu. Specijalizirane marketinške agencije usmjerene su na pružanje usluga kroz jedan kanal komunikacije, dok agencije za profesionalne marketinške usluge obično nude širok spektar usluga koje pokrivaju cijeli marketinški proces klijenta.

| Specijalizirane marketinške agencije | Agencije za profesionalne marketinške usluge |
|---|---|
| SEO agencije | Agencije za cjelovite digitalne marketinške usluge |
| Agencije za digitalne oglase (PPC) | B2B marketinške agencije |
| Agencije za marketing na društvenim mrežama | Boutique marketinške agencije |
| Agencije za content marketing | Kreativne marketinške agencije |
| Agencije za email marketing | Agencije za brendiranje |
| Agencije za odnose s javnošću | Agencije za inbound marketing |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Agencije za istraživanje tržišta | |
| Agencije za web dizajn | |
| Agencije za performance marketing | |

Tablica 1. Vrste marketinških agencija (Churkin, 2022)

4.1. Specijalizirane marketinške agencije

U ovom poglavlju definirat će se vrste specijaliziranih marketinških agencija, te će se nabrojati usluge koje te agencije nude:

1. **SEO Agencije** - SEO agencija specijalizirana je tvrtka koja pruža usluge optimizacije za tražilice, obuhvaćajući aktivnosti poput pisanja sadržaja te on-page, off-page i tehničkog SEO-a. Primarni cilj ovih agencija je poboljšanje rangiranja klijenata na tražilicama te povećanje organskog prometa na njihovim web stranicama (Roseman, 2023).
2. **Agencije za digitalne oglase (PPC)** - PPC agencije planiraju oglase na temelju ciljne publike i redovito izvještavaju o uspješnosti strategija, koristeći podatke kao što su stopa klikova, ROI (povrat ulaganja) i konverzije. Nakon analize rezultata, vrše prilagodbe na oglasima kako bi poboljšali performanse i ispravili greške (Churkina, 2023).
3. **Agencije za marketing na društvenim mrežama** - Agencije za marketing na društvenim mrežama specijalizirane su za provedbu marketinških i oglašivačkih aktivnosti putem društvenih mreža, kao što su Facebook, Twitter, Instagram i slične platforme. Ciljevi ovih agencija uključuju angažiranje korisnika, poboljšanje korisničkog iskustva te izgradnju zajednice. One se usmjeravaju na pozicioniranje tvrtke kao lidera u industriji, povećanje stope klikova te poticanje većeg broja leadova i konverzija (Churkina, 2022).
4. **Agencije za content marketing** - Agencije za marketing sadržaja specijalizirane su za pomoć klijentima u kreiranju, upravljanju, distribuciji i ocjeni uspješnosti sadržaja u okviru šire marketinške strategije brenda. Neke od najčešćih usluga koje ovakav tip agencija nudi su: Kreiranje strategije sadržaja, video produkcija, optimizacija sadržaja, kreiranje sadržaja za newsletter itd. (Pressner-Kreuser, 2024)

5. **Agencija za e-mail marketing** - Agencija za e-mail marketing ima ključnu ulogu u izradi sveobuhvatnih popisa za slanje emailova, što uključuje prikupljanje i segmentiranje kontakata s ciljem da poruke dosegnu odgovarajuću publiku. Upravljanje popisima predstavlja temelj uspješne email marketing kampanje, jer omogućuje precizno ciljanje poruka prema specifičnim segmentima korisnika. Također, jedna od značajnih aktivnosti agencija za email marketing jest dizajn i izrada predložaka za emailove. Ovi predlošci moraju biti vizualno atraktivni, optimizirani za mobilne uređaje, te usklađeni s glasom i stilom brenda (Allen, 2024).
6. **Agencije za odnose s javnošću** - Agencija za odnose s javnošću, ili PR agencija, predstavlja poslovni subjekt koji se specijalizira za pružanje usluga pojedincima i organizacijama s ciljem oblikovanja javne percepcije onih koji angažiraju njezine usluge. Među glavnim uslugama koje PR agencije nude izdvajaju se upravljanje reputacijom, planiranje i organizacija događaja, krizno komuniciranje, uspostavljanje i održavanje odnosa s medijima, istraživanje tržišta, upravljanje društvenim mrežama, medijska obuka, pisanje govora, interni copywriting te izrada i distribucija priopćenja za medije (Churkina, 2023).
7. **Agencije za istraživanje tržišta** - Agencije za istraživanje tržišta provode detaljna istraživanja kako bi se analizirala percepcija poslovanja, proizvoda, usluga i korisničkih iskustava među potrošačima. Specijalizirane su za prikupljanje i obradu podataka s ciljem informiranja o tome kako javnost doživljava određeni brend, koje marketinške strategije su uspješne, što je potrebno unaprijediti te kakvo iskustvo kupci imaju tijekom procesa kupovine (Churkina, 2022).
8. **Agencije za web dizajn** - Agencija za web dizajn specijalizirana je za vizualne aspekte web stranice, s ciljem pružanja atraktivnog i jednostavnog korisničkog iskustva. Ove agencije obično zapošljavaju stručnjake poput grafičkih dizajnera, web dizajnera, programera i drugih specijalista. Uz to, određene agencije nude usluge web razvoja, što podrazumijeva izradu web stranice od početka do kraja (Churkina, 2022).
9. **Agencije za performance marketing** - Agencije za performance marketing usmjerene su na postizanje specifičnih ciljeva u digitalnom marketingu, pri čemu se naknada temelji na uspješnosti u ispunjavanju tih ciljeva. Na temelju PPC modela, performance marketing funkcionira na principu "plaćanja po akciji". Učinkovitost strategija agencije određuje se

prema broju potrošača koji odgovaraju na Call to action (poziv na akciju), kao što su klikovi na web stranicu ili generiranje konverzija (Churkina, 2022).

4.2. Agencije za profesionalne marketinške usluge

U ovom poglavlju definirat će se vrste profesionalnih marketinških agencija koje nude širok spektar usluga i pokrivaju cijeli marketinški proces klijenta, te će se nabrojati usluge koje te agencije nude:

1. **Agencije za cjelovite digitalne marketinške usluge** - Agencije koje nude sveobuhvatne usluge online marketinga i oglašavanja, od SEO optimizacije do digitalnih oglasa, PPC oglasa, email marketinga i drugih srodnih aktivnosti, pružaju cjelovita rješenja za marketinške potrebe. Takve agencije planiraju i razvijaju marketinške strategije temeljem analize trenutnog stanja SEO optimizacije, revizije web stranice, angažmana korisnika i drugih relevantnih pokazatelja. Njihova je uloga koordinirati i provoditi marketinške aktivnosti na svim kanalima i platformama. Nakon implementacije strategija, takve agencije prikupljaju i analiziraju podatke o angažmanu korisnika, potencijalnim klijentima, konverzijama, stopama klikova i drugim mjerilima kako bi procijenile učinkovitost poduzetih mjera. Na temelju tih analiza prilagođavaju planove i strategije kako bi optimizirale rezultate. Agencije koje pružaju cjelovite usluge osiguravaju kontinuiranu i sveobuhvatnu podršku u provođenju marketinških aktivnosti (Churkina, 2022).
2. **B2B marketinške agencije** - U marketingu, pojam "B2B" odnosi se na poslovanje između tvrtki, dok "B2C" označava poslovanje s potrošačima. Agencije koje se bave B2B marketingom specijalizirane su za pružanje usluga prilagođenih potrebama drugih tvrtki i razlikuju se od B2C agencija u nekoliko ključnih aspekata: Usmjereni su na složene i dugotrajne prodajne procese koji uključuju različite dionike poput nabave, računovodstva i menadžmenta. Proces odlučivanja u B2B sektoru često zahtijeva više vremena i truda, što dovodi do razvoja širih i složenijih strategija. Fokusiraju se na racionalne čimbenike poput učinkovitosti i mjerljivih poslovnih rezultata, dok B2C marketing često cilja na emocionalne čimbenike, kao što su trenutačno zadovoljstvo ili status. Koriste industrijsku terminologiju i detaljan sadržaj (npr. e-knjige, bijele knjige, webinar) kako bi educirali i

uvjerali klijente, pružajući im dublje informacije i rješenja za donošenje informiranih odluka.

3. **Boutique marketinške agencije** - Boutique marketing agencije nude alternativu agencijama za cjelovite digitalne marketinške usluge. Riječ je o manjim reklamnim agencijama koje se fokusiraju na nekoliko specifičnih i prilagođenih usluga te industrija. Ove agencije imaju mogućnost preuzimanja inovativnih rizika u marketingu i posebno su prikladne za male i srednje velike tvrtke (Churkina, 2022).
4. **Kreativne marketinške agencije** - Kreativna agencija pomaže tvrtkama u razvoju dosljednog vizualnog identiteta, uključujući dizajn loga, grafike, video materijala i web stranica. Specijalizirane su za dizajn brenda i vizualne aspekte, koristeći kreativne ideje kako bi klijentima pomogle da se istaknu. Glavni cilj je stvaranje prepoznatljivog identiteta brenda kroz suradnju s klijentima i stvaranje vizuala koji odražavaju njihove vrijednosti i ciljeve. Kreativne agencije fokusirane su na vizualne usluge i možda neće nuditi toliko marketinških usluga kao klasične marketinške agencije. (Robbins, 2024)
5. **Agencije za brendiranje** - Agencija za brendiranje agencija je koja se specijalizira za stvaranje i lansiranje brendova te njihovih marketinških strategija. Ove agencije surađuju s brendovima koji su u fazi osnivanja ili redizajniranja. Njihova uloga je osigurati da tvrtke učinkovito prenose svoju poruku i izgrade čvrstu osnovnu bazu korisnika za daljnji rast. To može uključivati dizajniranje logotipa, web stranica, korisničkog sučelja i mobilnih aplikacija, kao i izradu email lista, stvaranje sadržaja i upravljanje prisutnošću na društvenim mrežama (Churkina, 2022).
6. **Agencije za inbound marketing** - Agencije za inbound marketing teme svoje poslovanje na principu da kupci više ne žele da im se direktno prodaje. Umjesto toga, preferiraju provesti vlastito istraživanje i donijeti odluku o kupnji na temelju toga koji proizvod najbolje zadovoljava njihove individualne potrebe. Ovaj pristup omogućava kupcima da na jednostavan i zabavan način saznaju više o proizvodima i tvrtki (Churkina, 2022).

5. Povijest oglašavanja i nastanak pojma marketinških agencija

Prvi oblici oglašavanja mogu se pratiti unazad do civilizacija drevnog Egipta i antičke Grčke, gdje su se primitivne metode promidžbe koristile za komunikaciju s javnošću. Ipak, oglašavanje

u svom modernom obliku doživjelo je pravi procvat tijekom industrijske revolucije. Tada su, uz pomoć napretka u tehnologiji, postignuti uvjeti za masovnu proizvodnju i pakiranje potrošačke robe u količinama koje su do tada bile nezamislive. S obzirom na višak proizvoda kao što su hrana i odjeća, proizvođači su se suočili s potrebom pronalaženja novih tržišta. Dok su neki uspostavili lance maloprodajnih trgovina, drugi su se okrenuli distribuciji putem veletrgovaca i posrednika (Tungate, 2007). U tom kontekstu, oglašavanje je postalo ključno sredstvo za diferencijaciju proizvoda na sve konkurentnijem tržištu. Isto tako, Antolović (2013) ističe kako je otkriće tiskarskog stroja, a onda postupno i suvremenih medija otvorilo nove mogućnosti, ali i osnažilo ulogu oglašavanja i ukupnog komuniciranja u društvu. Poseban impuls razvoju donosi industrijska revolucija i pojava liberalnog tržišta. Snažan razvoj proizvodnih resursa, obogaćivanje ponude i povećanje kupovnog potencijala šire skupine ljudi otvorilo je nove mogućnosti i osnažilo ulogu oglašavanja kao neizostavne discipline kakvu danas poznajemo.

Kako bi se osiguralo prepoznavanje i zapamćenost proizvoda među potrošačima, proizvođači su počeli brendirati svoju robu te su započeli s aktivnim oglašavanjem (Tungate, 2007; 11). Ovaj proces postavio je temelje za razvoj marketinških agencija, koje su preuzele ulogu posrednika između proizvođača i potrošača, oblikujući poruke koje će poticati potražnju i stvarati lojalnost prema brendovima.

5.1. Prve marketinške agencije u svijetu

Prve marketinške agencije pojavile su se još krajem 18. stoljeća. Godine 1786. William Taylor otvorio je svoj ured u Londonu, što se danas smatra prvom oglašivačkom agencijom u povijesti. Iako se britansko poslovanje često navodi kao preteča oglašivačkih agencija u Europi, ključnu ulogu u širenju ove ideje na globalnoj razini odigrao je Volney B. Palmer (Wlosik, 2024).

Tungate (2007) ističe da je Palmer u lokalnom imeniku opisao svoju ulogu kao "ovlaštenog agenta većine najboljih novina u svim gradovima i provincijama Sjedinjenih Američkih Država i Kanade", za koje je svakodnevno primao oglase i pretplate. Ovo potvrđuje da su prvi oglašivači radili za novine, a ne za klijente. Njihova je uloga bila posrednička – prodavali su oglasni prostor i uzimali proviziju, ali nisu sudjelovali u kreiranju samih oglasa. Uz njega, druga bitna figura, koja je zaslužna za oblikovanje početaka marketinške industrije bio je George P. Rowell, agent za

oglašavanje iz Bostona, koji je na poticaj klijenta sastavio prvi katalog oglasnih tarifa za novine u Novoj Engleskoj. Njegov glavni prihod dolazio je od kupovine oglasnog prostora u velikim količinama, kojeg je zatim prodavao po višoj cijeni (Tungate, 2007).

Dok su prvi profesionalci u oglašavanju bili preteče današnjih kupaca medijskog prostora, pitanje je gdje su u to vrijeme bili kreativci? Prvi koji su se pojavili iz ovog ranog razdoblja oglašavanja bili su *freelance copywriteri*, a među njima se posebno isticao John E. Power. Jedan od njegovih najpoznatijih primjera bio je oglas za tvrtku iz Pittsburgha koja je bila na rubu bankrota. Njegova preporuka bila je jednostavna: "Reci istinu." U skladu s tim, oglas je glasio: "Mi smo bankrotirali. Ova objava će privući naše kreditore.. Ali ako sutra dođete i kupite, moći ćemo ih isplatiti. Ako ne, propast ćemo." Njegova iskrenost privukla je mnoge kupce koji su pomogli spasiti trgovinu (Tungate, 2007; 15).

Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, marketinške agencije počele su nicati u svim većim gradovima diljem Sjedinjenih Američkih Država, postavljajući tako temelje modernoj industriji oglašavanja. Umjesto da se usredotoče isključivo na kupnju oglasnog prostora ili pak samo na *copywriting*, ove agencije prepoznale su važnost pružanja cjelovitih usluga koje bi tvrtkama pomogle u stvaranju učinkovitih marketinških kampanja. Tako su počele nuditi širok spektar usluga, uključujući istraživanje tržišta, pisanje reklamnih tekstova, dizajn promotivnih materijala te kupnju medijskog prostora. Među najranijim i najuspješnijim agencijama takvog tipa bila je N.W. Ayer & Son, osnovana 1869. godine u Philadelphiji, koja je svojim inovativnim pristupom značajno doprinijela razvoju oglašivačke industrije u Sjedinjenim Američkim Državama (Hafferi, 2024).

Tijekom dvadesetih godina 20. stoljeća, oglašivačka industrija doživjela je značajan rast, potaknut prvenstveno pojavom radijskog emitiranja i sve većom popularnošću časopisa. Ove promjene dovele su do evolucije, pri čemu su se oglašivači počeli sve više fokusirati na kreiranje kampanja koje su ciljale na emocije potrošača, umjesto da se kao prije isključivo oslanjaju na nabranje karakteristika proizvoda (Hafferi, 2024). Ovaj pristup omogućio je učinkovitije povezivanje s publikom i postavio nove standarde u oglašavanju.

Pedesetih i šezdesetih godina 20. stoljeća, televizija je postala ključan medij za oglašavanje, što je dovelo do razvoja kreativnijih i sofisticiranijih reklama. Ovo razdoblje, poznato kao Zlatno doba oglašavanja, obilježile su agencije poput Doyle Dane Bernbach (DDB) i Leo Burnett, koje su stvarale nezaboravne kampanje poput "Think Small" za Volkswagen i "Marlboro Man" za Philip Morris (Hafferi, 2024). Te su kampanje ciljale na emocionalnu povezanost potrošača s brendom, čime su postavile nove standarde u oglašavanju.

Pojava interneta u 1990-ima označila je početak nove ere za marketinške agencije. Razvojem tražilica i društvenih medija, tvrtke su postale sposobne učinkovitije i preciznije dosegnuti svoju ciljanu publiku, što je dovelo do fokusa na digitalni marketing u radu agencija. (Hafferi, 2024) Takav način rada razvijao se sve do danas gdje agencije koje se bave digitalnim marketingom predstavljaju ključnu komponentu uspjeha svakog poduzeća. S porastom tehnologije i promjenama u potrošačkom ponašanju, marketinške agencije su se prilagodile novim trendovima, kao što su umjetna inteligencijam personalizacija sadržaja, analiza podataka i automatizacija marketinških kampanja.

5.2. Povijest oglašavanja i prve marketinške agencija na prostorima Hrvatske

Antolović (2013) kaže da se oglašavanje na prostorima Hrvatske može podijeliti na četiri razdoblja:

1. Razdoblje do Prvog svjetskog rata
2. Razdoblje između dva svjetska rata
3. Razdoblje do Domovinskog rata
4. Razdoblje nakon Domovinskog rata

U ovom poglavlju analizirat će se tekst Antolovića pod naslovom „Povijest oglašavanja u Hrvatskoj“, koji je jedan od rijetkih dostupnih izvora o povijesti marketinških agencija u Hrvatskoj. Razmotrit će se četiri ključna razdoblja razvoja oglašavanja kako bi se bolje razumio kontekst razvoja i nastavka rada marketinških agencija u Republici Hrvatskoj. Na kraju poglavlja bit će predstavljeno deset trenutno najvažnijih i najutjecajnijih marketinških agencija u Republici Hrvatskoj.

Antolović (2013) ističe da se na prostorima Hrvatske oglašavanje počinje tretirati na sustavniji i osmišljeniji način s početkom industrijske revolucije, uglavnom kao i u ostalim zemljama.

Razdoblje do Prvog svjetskog rata karakterizira povremeno oglašavanje koje je bilo vezano uz institucije i državu, a manje je bilo primijenjeno u poslovanju gospodarskih subjekata. Primjena sustavne komunikacije bila je ograničena više na internacionalne kompanije te uspješnije obrtnike i trgovce. Nije postojala posebna funkcija poduzeća koja je brinula o komunikaciji prema tržištu i javnosti, niti su postojali stručnjaci ili specijalisti, već su se koristili specijalisti iz drugih djelatnosti (Antolović, 2013).

U ovom razdoblju se u Hrvatskoj ipak stvaraju neki i danas vrijedni i snažni brendovi kao što su Franck, Zagrebačka pivovara, Gavrilović, Jamnička kiselica i drugi (Antolović, 2013).

Pravo rađanje, a kasnije i procvat oglašavanja, Hrvatska doživljava u razdoblju između dva svjetska rata kada nastaje jezgra razvoja ove discipline u regiji. Ovo razdoblje karakteriziraju prvi teoretičari i praktičari oglašavanja, primjena oglašavanja kao zasebne discipline u poslovanju, prvi znanstveni radovi različitih tema iz područja oglašavanja, prvi pokušaji strukovnog udruživanja (Savez propagande, Sušak, 1928.), pokretanje prvog glasila (Reklama, 1929.) te prve agencije za oglašavanje (Imago, 1928. i Maar, 1931.) (Antolović, 2013).

U razdoblju između dva rata stvoreni su sada već legendarni brendovi Bata, Radion, Kaladont, Solea i drugi (Antolović, 2013).

Pravi procvat, bez obzira na ekonomski sistem i ideološka ograničenja te nepostojanje pravog tržišta, oglašavanje i marketing doživljavaju fazi prije Domovinskog rata kada se pojavljuju odjeli i funkcije unutar poduzeća koja se bave ovom djelatnošću te se oblikuju obrazovni programi sve do fakultetskog nivoa. Pojavljuju se prve specijalizirane agencije za oglašavanje kao što su Ozeha, (1945.) i Interpublic, (1946.) (Antolović, 2013).

Osim velikog broja agencija, specijalista za oglašavanje i tržišno komuniciranje, utemeljenja niza katedri na sveučilištima, iznimnog broja teoretičara te brojnih udruženja i glasila struke,

pojavljaju se i internacionalni brendovi koji daju dodatan impuls razvoju i osnaživanju društvene uloge oglašavanja. Možemo zaključiti kako je oglašavanje u Hrvatskoj u mnogočemu pratilo najrazvijenija tržišta svijeta te kako mnogi naši proizvodi postaju regionalni brendovi. Značajan broj hrvatskih poduzeća od tada aktivno nastupa na tržištu i brendira svoju ponudu poput Vegete, Zvijezde, Bronhija, Leda i mnogih drugih (Antolović, 2013).

Unatoč snažnoj ratnoj destrukciji zemlje te strmoglavom padu oglašavanja i marketinga u cjelini početkom 90-ih godina, nadolazeća liberalizacija tržišta, a napose osamostaljenje Hrvatske, otvaraju novo razdoblje svekolikog razvoja. Dolazi do razvoja slobodnog tržišta svih masovnih medija, posebno televizije, a malo kasnije i do snažnog razvoja digitalnih medija i masovnog osnivanja agencija za oglašavanje. Na tržište ulaze sve relevantne međunarodne kompanije i brendovi, ali se bude i hrvatski gospodarski subjekti te se kreiraju novi domaći brendovi. Osnivaju se gotovo sve relevantne međunarodne agencijske mreže (McCannErickson, 1989., BBDO 1990.). Osniva se niz strukovnih udruženja: HUOJ 1997. (prvi predsjednik Eduard Osredečki), HURA 1999. (prvi predsjednik V. Smolec) te niz strukovnih glasila različite dinamike i profila (Antolović, 2013).

Prema Journal članku “Effie Index 2020: Na listi najučinkovitijih kompanija i agencija u svijetu našle se i one iz Hrvatske” deset najučinkovitijih marketinških agencije u Republici Hrvatskoj za 2020. godinu su: Imago Ogilvy, Bruketa&Žinić&Grey, McCann, Pro Media Group, 404, Utorak, BBDO Zagreb, Señor, OMD Media i Real Grupa.

6. Strateški razvoj poslovanja

Strateški razvoj poslovanja predstavlja ključni aspekt rasta i konkurentnosti svake organizacije, uključujući i marketinške agencije. U suvremenom poslovnom okruženju, koje karakteriziraju brze tehnološke promjene, globalizacija i sve zahtjevniji klijenti, marketinške agencije suočavaju se s nizom izazova i prilika. U ovom poglavlju istražiti će se ključni faktori koji utječu na strateški razvoj poslovanja marketinških agencija, s posebnim naglaskom na identificiranje strategija koje omogućuju održavanje konkurentnosti na tržištu.

6.1. Definicija strateškog razvoja poslovanja

Prema Conhen (2024) razvoj poslovanja agencija obuhvaća sve strategije i aktivnosti usmjerene na povećanje rasta i prihoda agencije. To uključuje aktivnosti poput umrežavanja, kreiranja sadržaja te izgradnje prepoznatljivosti i svijesti o brendu. S druge strane, Kind (2007) smatra da je izraz "razvoj poslovanja" samo popularan *buzzword* koji poslovni stručnjaci koriste, te da taj pojam uopće nema neko specifično značenje. Na primjer, u studenom 2005. godine pretraga na Googlu pokazala je 59.300.000 rezultata za taj izraz, ali nije pružila niti jednu preciznu definiciju tog pojma.

S toga Kind (2007; 177), prema izvorima Economic Development Services-a, definira razvoj poslovanja kao skup aktivnosti koje povećavaju ili su usmjerene na povećanje profitabilnosti, proizvodnje ili potencijala poduzeća za pružanje usluga. Ovaj pojam obuhvaća ulaganje kapitala i vremena s ciljem poticanja rasta i širenja poduzeća. Također, razvoj poslovanja uključuje aspekt poslovnog umrežavanja, s naglaskom na uvjeravanje potencijalnih klijenata da postanu kupci ili korisnici. Baker (2022) ističe da razvoj poslovanja obuhvaća proces implementacije strategija i iskorištavanja prilika unutar organizacije s ciljem poticanja rasta i povećanja prihoda. Ovaj proces uključuje prepoznavanje mogućnosti za širenje poslovanja, identificiranje novih potencijalnih klijenata te njihovo pretvaranje u kupce.

Razvoj poslovanja često se promatra kao integralni dio prodajnih aktivnosti, pri čemu su timovi i predstavnici za razvoj poslovanja obično sastavni dio šire prodajne organizacije. Iako je razvoj poslovanja usko povezan s prodajom, važno je istaknuti specifične razlike između ta dva pojma (Baker, 2022). Prema Kennedy (2005;:9), prodaja se definira kao predstavljanje rješenja koja zadovoljavaju potrebe potencijalnih kupaca te ostvaruju transakcije u kojima kupac prihvaća ponuđeno rješenje. Nasuprot tome, razvoj poslovanja obuhvaća širi raspon aktivnosti. Da bi se uspješno razvilo poslovanje, potrebno je identificirati i kreirati rješenja za probleme ili potrebe koje su dovoljno prisutne na tržištu. Nakon toga, ključno je razviti strategiju za predstavljanje tih rješenja tržištu i postizanje željenih rezultata. Baker (2022) navodi da razvoj poslovanja funkcionira unutar šireg tima za prodaju, no ima različitu funkciju u odnosu na tipične zadatke i odgovornosti u prodaji. Razvoj poslovanja predstavlja proces koji omogućava tvrtki da uspostavi i održi odnose s potencijalnim kupcima, razumije profile kupaca, poveća prepoznatljivost brenda

i potraži nove prilike za poticanje rasta. Nasuprot tome, prodajni timovi fokusirani su na prodaju proizvoda ili usluga kupcima i rade na pretvaranju *leadova* u stvarne kupce. Aktivnosti povezane s razvojem poslovanja služe kao podrška prodajnim predstavnicima ili menadžerima prodaje, olakšavajući njihov rad.

Na temu razvoja poslovanja tvrtki koje se bave uslužnim djelatnostima, u što spadaju i marketinške agencije, Kennedy (2007; 25) kaže da poslovni razvoj predstavlja posebne izazove, ponajviše zato što je vrijednost usluga teško izraziti. Kada se kupuje proizvod, zna se što se može očekivati, ali tržište zapravo ne želi platiti za usluge ako ne percipira jasnu i opipljivu vrijednost. Zbog toga je potrebno posebno obratiti pažnju na pronalaženje praznina koje štete poslovnom razvoju, a time i rastu tvrtke koja pruža usluge. Popunjavanje tih praznina moguće je kroz definiranje ključnih aspekata razvoja poslovanja.

Prema Frederiksen i Pope (2024.) strateški razvoj poslovanja podrazumijeva usklađivanje procesa i postupaka razvoja poslovanja sa strateškim poslovnim ciljevima tvrtke. Uloga strateškog razvoja poslovanja je pridobivanje idealnih klijenata—onih koji su visoko profitabilni i ne previše zahtjevni—za najvažnije usluge koristeći obećanja brenda koja se mogu ispuniti.

Prema Kennedy (2007; 10), razvoj poslovanja uključuje sljedeće ključne aspekte:

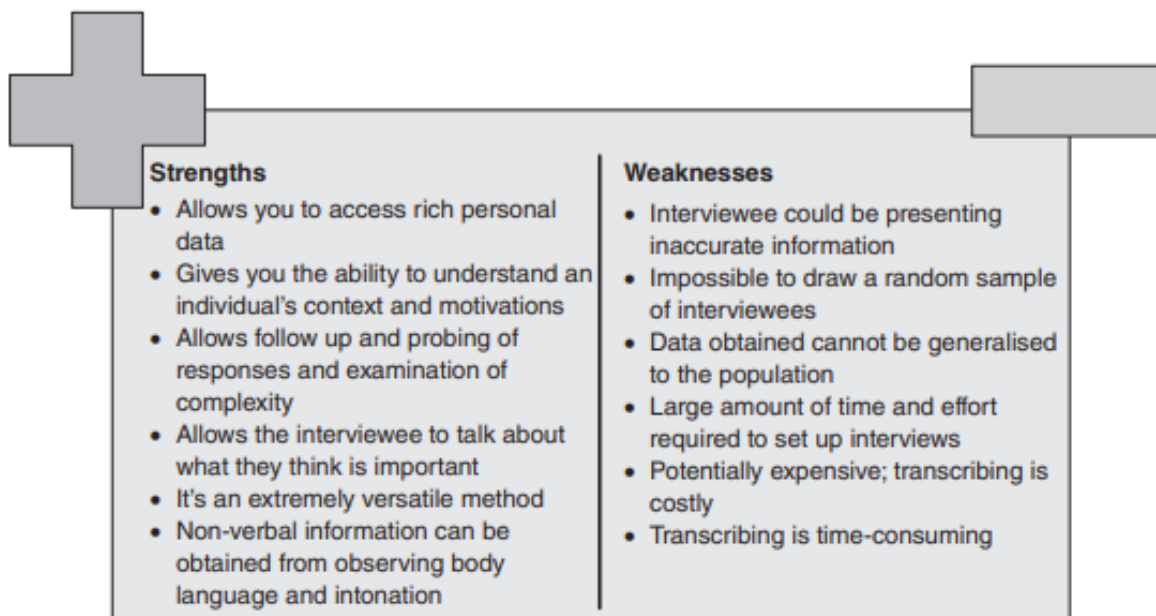
1. **Ponuda:** Stvaranje rješenja koje se nudi na tržištu i definiranje svrhe postojanja poslovanja.
2. **Marketing:** Povećanje svijesti tržišta o ponuđenim rješenjima i uslugama.
3. **Prodaja:** Privlačenje novih kupaca i osiguravanje njihovog angažmana.
4. **Upravljanje kupcima:** Isporuka rješenja s ciljem zadržavanja, proširenja i optimalnog iskorištavanja baze kupaca.
5. **Partnerstva:** Suradnja s drugim tvrtkama kako bi se proširile poslovne mogućnosti.
6. **Povratne informacije:** Prikupljanje i korištenje mišljenja za kontinuirano poboljšanje ponude i osiguranje kvalitete.

Iz toga se može zaključiti da razvoj poslovanja obuhvaća niz različitih aktivnosti koje, kada se provedu zajedno, doprinose povećanju rasta i prihoda agencije.

7. Istraživački dio – dubinski intervju

Za istraživanje o strateškom razvoju poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj i njegovog utjecaja na konkurentnu prednost istih na tržištu odabran je dubinski intervju kao kvalitativna metoda istraživanja. Dubinski intervju je kvalitativna metoda istraživanja koja uključuje provođenje individualnih intervjua s malim brojem ispitanika kako bi se istražila njihova gledišta o određenoj ideji, tematici ili situaciji. Dubinski intervjui korisni su kada je potrebno prikupiti detaljne informacije o mislima i ponašanju osobe (Boyce i Neale, 2006).

Prema Boyce i Neale (2006.; 3) primarna prednost dubinskih intervjua je što omogućuju prikupljanje mnogo detaljnijih informacija u usporedbi s drugim metodama prikupljanja podataka, poput anketa. Također, mogu osigurati opušteniju atmosferu za prikupljanje informacija, budući da se sudionici često osjećaju ugodnije u razgovoru nego pri ispunjavanju ankete. Slika 1. prikazuje prednosti i nedostatke dubinskog intervjua prema Morris (2015; 7).



Slika 1. Prednosti i mane dubinskog intervjua. (Morris, 2015)

Prema Ćorić (2023; 21) pa tako i Morris (2015) najveće prednosti dubinskog intervjua su što ispitivač ima bogat pristup osobnim informacijama ispitanika, ima mogućnost zatražiti dodatna objašnjenja ili pitanja kako bi došao do zadovoljavajućeg odgovora te ima mogućnost čitati neverbalne signale koje ispitanik prikazuje. Nedostatci su što ispitanik može davati krive informacije iz određenog razloga, no taj problem postoji i kod ostalih metoda istraživanja. Nadalje, dubinski intervju zahtijeva više vremena i truda za prikupljanje i obradu podataka, posebice period transkripcije, gdje ispitivač ima zadatak prepisati snimljen sadržaj u tekstualni oblik. Također, podatke koji nastanu kao rezultat provedbe dubinskog intervjua, nije moguće generalizirati na ostatak populacije.

Prema Morris (2015) postoje tri glavna pristupa dubinskim intervjuima: **strukturirani**, **polustrukturirani** i **nestrukturirani**. Strukturirani intervju temelje se na unaprijed definiranim pitanjima koja se postavljaju u određenom redoslijedu. Odstupanja od pitanja nisu dopuštena, a intervjueri su obučeni da minimiziraju vlastiti utjecaj na odgovore. Ovaj pristup naglašava standardizaciju i smanjenje varijacija u intervjuiranju. Polustrukturirani intervju omogućuju veću fleksibilnost. Iako postoje ključne teme koje se trebaju obraditi, intervju može skrenuti s predviđenog smjera, omogućujući detaljnije istraživanje ispitanikovih odgovora. Intervjuer može postavljati dodatna pitanja kako bi razjasnio odgovore i omogućio dublju raspravu o temama od interesa. Nestrukturirani intervjui najotvoreniji su oblik intervjuiranja, bez unaprijed definiranih pitanja ili strukture. Ispitanici imaju potpunu slobodu u iznošenju svojih stavova i iskustava, a pitanja se postavljaju spontano, često u kontekstu razgovora. Ovaj pristup omogućuje ispitanicima da u velikoj mjeri kontroliraju tijek intervjua, pružajući bogate i nefiltrirane uvide.

U ovom radu koristit će se polustrukturirani dubinski intervju zbog svoje sposobnosti da omogući fleksibilniji pristup intervjuiranju. Ova metoda omogućuje detaljnije istraživanje tema i problema, jer pruža priliku za dublje ulazak u specifične aspekte istraživane teme.

Polustrukturirani intervju nudi ravnotežu između standardizacije i otvorenosti dok istovremeno ostavlja prostor za spontana pitanja i dodatna objašnjenja. Na taj način, moguće je prikupiti bogatije i sveobuhvatnije informacije koje će pridonijeti kvalitetnijem razumijevanju istraživane problematike.

7.1. Problem i cilj istraživanja

U dinamičnom i konkurentnom okruženju u kojem marketinške agencije djeluju, postoji potreba za razumijevanjem kako strateški razvoj utječe na njihov uspjeh i konkurentnost. Trenutno nije dovoljno istražena povezanost između strateškog razvoja i konkurentske prednosti, kao ni utjecaj prilagodbe usluga na rast broja klijenata i prihode agencija. Postoji nedostatak sveobuhvatnih podataka o tome kako različiti trendovi i strategije oblikuju tržište i kako agencije mogu optimizirati svoje strategije kako bi bolje odgovorile na tržišne potrebe i izazove.

Cilj ovog istraživanja je analizirati strateški razvoj marketinških agencija u Republici Hrvatskoj s fokusom na identifikaciju ključnih trendova i perspektiva koje oblikuju njihov uspjeh na tržištu. Kroz dubinske intervjue s donosiocima odluka u marketinškim agencijama, istraživanje će nastojati:

1. Utvrditi kako strateški razvoj poslovanja doprinosi konkurentske prednosti agencija na tržištu.
2. Istražiti kako agencije koje redovito prilagođavaju svoje usluge prema potrebama tržišta postižu veći rast u broju klijenata i prihodima.
3. Analizirati trenutne trendove i predložiti strategije za uspješan strateški razvoj agencija u budućnosti.

Ovim istraživanjem nastoji se pružiti detaljna analiza i preporuke za marketinške agencije kako bi se unaprijedile njihove strategije i poboljšali poslovni rezultati u konkurentnom okruženju.

7.2. Hipoteza

Istraživanje o strateškom razvoju poslovanja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj zasniva se na dvije hipoteze:

1. **H1:** Strateški razvoj poslovanja marketinških agencija značajno doprinosi njihovoj konkurentske prednosti na tržištu.
2. **H2:** Agencije koje redovito prilagođavaju svoje usluge prema potrebama tržišta postižu veći rast u broju klijenata i prihodima.

7.3. Metodologija istraživanja

7.3.1. Način provođenja istraživanja

Prema osnovnim pravilima i uputama za provedbu dubinskog intervjua, istraživanje je provedeno na dva načina:

1. **Intervjuiranjem putem poziva:** Ovaj pristup obuhvatio je vođenje intervjua u mirnom i zatvorenom prostoru, čime se osigurala udobnost za sudionike te se omogućila detaljna i otvorena komunikacija.
2. **Putem e-maila:** Ova metoda uključivala je slanje pitanja putem e-maila, što je omogućilo sudionicima da odgovore u vlastitom tempu i vremenu, pružajući dodatnu fleksibilnost i priliku za promišljene odgovore.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 12.8.2024. do 25.8.2024. na ukupno četiri ispitanika. Prosječna dužina trajanja dubinskog intervjua iznosila je između 30 i 45 minuta, a ukupno je bilo 18 pitanje.

7.3.2. Uzorak

Istraživanje je provedeno na uzorku od četiri ispitanika, odabranih unutar dobne skupine od 21 do 30 godina, s naglaskom na donositelje odluka unutar marketinških agencija. Tri od ispitanika bili su vlasnici agencija, dok je četvrti ispitanik obnašao funkciju marketinškog stručnjaka (Marketing Specialist) u jednoj od agencija. Ovaj uzorak omogućio je dobivanje uvida iz različitih perspektiva unutar marketinških struktura, pružajući relevantne informacije za analizu strateškog razvoja u ovom sektoru.

Ispitanici su došli iz sljedećih marketinških agencija:

1. Reroot Agency (Osijek)
2. Bamboo Lab (Osijek)
3. Emerald Agency (Medulin)
4. M&D Agency (Zagreb)

7.3.3. Postupci i instrumenti

Tijekom provođenja dubinskih intervjua korišteni su različiti alati koji su značajno olakšali sam proces prikupljanja podataka. Među korištenim alatima bili su papir i olovka, pametni mobitel, laptop, web kamera te e-mail za komunikaciju i slanje pitanja sudionicima. Ova kombinacija alata omogućila je fleksibilnost u pristupu, osiguravajući pritom preciznost i učinkovitost u prikupljanju i obradi informacija.

Pitanja za intervju bila su strukturirana u tri tematska seta. Prvi set obuhvaćao je općenita pitanja o samoj agenciji. Drugi set bio je usmjeren na ispitivanje važnosti postojanja strategije za razvoj poslovanja unutar agencije. Treći set pitanja fokusirao se na izazove, prepreke, aktualne trendove te postignute rezultate u kontekstu razvoja poslovanja marketinške agencije ispitanika.

8. Obrada podataka

U ovom poglavlju bit će obrađeni podaci prikupljeni putem četiri dubinska intervjua provedena s odabranim ispitanicima. Intervjui su obuhvatili donosioce odluka iz sljedećih marketinških agencija:

1. BambooLab, Osijek
2. Emerald Agency, Medulin
3. M&D Agency, Zagreb
4. Reroot, Osijek

U intervjuima su sudjelovali sljedeći ispitanici:

1. Iva Soldo, COO iz BambooLab (Kasnije u radu ispitanik A)
2. Đani Peršić, CEO iz Emerald Agency (Kasnije u radu ispitanik B)
3. Dino Kečević, CEO iz M&D Agency (Kasnije u radu ispitanik C)
4. Matea Pavlović, Marketing Specialist iz Reroot agencije (Kasnije u radu ispitanik D)

Prvi set pitanja:

1. Možete li ukratko predstaviti vašu agenciju, uključujući godinu osnivanja, veličinu tima, specijalizacije i vrstu klijenata s kojima surađujete?

2. Koje su glavne usluge koje vaša agencija nudi?
3. Koje segmente tržišta smatrate najvažnijima za vašu agenciju i zašto?
4. Kako se vaša agencija pozicionira u odnosu na konkurenciju?
5. Tko je zadužen za razvoj poslovanja unutar vaše agencije, imate li specifičan tim ili zaposlenika zaduženog za razvoj poslovanja, ili je to zajednički napor cijele agencije? Objasnite.

U prvom setu pitanja prikupljene su opće informacije o agencijama, uključujući godinu osnivanja, veličinu tima, specijalizacije, raspon usluga, tržišno pozicioniranje, analiza konkurencije i specifičnosti tima za razvoj poslovanja unutar agencije.

Prvo i drugo pitanje se odnose na godinu osnivanja agencije, veličinu tima, specijalizacije, usluge i vrstu klijenata s kojima agencija surađuje.

Ispitanik A ističe da je BambooLab agencija osnovana 2014. godine te trenutno ima tim od dvadeset osoba, od kojih je petnaest stalno zaposleno na puno radno vrijeme. Primarna specijalizacija BambooLaba je razvoj web rješenja, što predstavlja glavni dio prihoda agencije. Uz razvoj web rješenja, sekundarna djelatnost BambooLaba je digitalni marketing. BambooLab se na tržištu pozicionira kao boutique agencija te pruža sveobuhvatne usluge u području digitalnog marketinga, obuhvaćajući cijeli spektar digitalnih rješenja. Neke od usluga koje BambooLab pruža su: razvoj e-commerce rješenja na platformama poput Shopify, izrada digitalnih marketinških strategija, upravljanje društvenim mrežama, promocija događaja i video produkcija.

Ispitanik B ističe da je Emerald Agency osnovana 2022. godine kao full-service digitalna agencija te trenutno, zajedno s vanjskim suradnicima, čini tim od ukupno pet osoba. Primarna djelatnost agencije je izrada custom web stranica i dizajn vizualnog identiteta. Neke od usluga koje Emerald Agency pruža su: web design i development, digitalno oglašavanje i grafički dizajn.

Ispitanik C ističe da je M&D Agency osnovana 2022. godine kao marketinška agencija specijalizirana za izradu short-form video sadržaja te trenutno, zajedno s vanjskim suradnicima, čini tim od deset osoba. Neke od usluga koje M&D Agency pruža su: izrada short-form⁶ video sadržaja, oglašavanje putem Instagrama i Facebooka, oglašavanje putem TikToka i izrada web rješenja.

Ispitanik D ističe da je Reroot agencija utemeljena u Osijeku 2018. godine. Iako u početku usmjerena na gaming industriju i marketing industriju, sada u potpunosti posluje na području marketinga i svega što ono obuhvaća. Reroot tim broji 20 članova, uz tim dizajnera, foto i video produkcije i marketing specijalista.

Sve četiri navedene agencije mogu se svrstati u mala poduzeća s manje od 50 zaposlenih. Agencije koje predstavljaju ispitanici B, C i D su relativno mlada poduzeća, osnovana u posljednjih šest godina, dok agencija koju predstavlja ispitanik A posluje već desetak godina. Sve četiri agencije na tržištu se pozicioniraju kao full-service agencije, ali svaka od njih ima svoje specijalizacije. BambooLab se primarno specijalizira za razvoj web rješenja, Emerald Agency za izradu prilagođenih web stranica i dizajn vizualnog identiteta, M&D Agency fokusira na izradu short-form video sadržaja, dok se Reroot najviše fokusira na web design / development, digitalno oglašavanje i grafički dizajn. Uočljivo je da sve četiri agencije, iako specijalizirane u određenim područjima, pružaju širok spektar marketinških usluga, čime obogaćuju svoj portfolio i povećavaju konkurentnost na tržištu.

Iduće pitanje odnosi se na segmente tržišta koje ispitanici smatraju najvažnijima za poslovanje njihove agencije. Sva četiri ispitanika ističu da su primarno fokusirana na jedno tržište, ali da su otvorena i za prilike s drugih tržišta koje se mogu pojaviti.

Ispitanik A: “Iako nismo fokusirani isključivo na jedno tržište, naša agencija posebno se ističe na tržištima Ujedinjenog Kraljevstva i Ujedinjenih Arapskih Emirata.”

⁶Short-form sadržaj - kratki video isječci objavljuvani na Instagramu, Youtube i TokToku

Ispitanik B: “Naš fokus od samog početka bila su mala i srednja poduzeća koja često nemaju postavljene strategije i ne vide priliku za poboljšanje poslovanja kroz digitalne usluge i kanale.”

Ispitanik C: “Naše strategije su usmjerene na tržišta koja su spremna prihvatiti digitalne inovacije i koja razumiju značaj digitalnog marketinga za postizanje poslovnih ciljeva. Za nas se tržište SAD-a pokazalo kao pravi pogodak i to je jedan od razloga zašto smo sjedište naše tvrtke preselili u Wyoming krajem 2022. godine. ”

Ispitanik D: “Kako bi se agencija razvijala i napredovala, važno je svakom segmentu tržišta pristupiti u jednakoj mjeri. Najčešće su to veliki brendovi i korporacije koji, iako često raspolažu internim marketinškim timovima i dalje trebaju specijalizirane usluge za realizaciju kampanja velikih razmjera, strateško planiranje i razvoj kreativnih projekata, kao i ostali spektar usluga u području društvenih mreža.”

Ispitanici A i C ističu specifičnost tržišta kroz lokaciju poslovanja, dok ispitanik B naglašava da se poslovanje njegove agencije temelji na suradnji s malim i srednjim poduzećima koja često nemaju definirane strategije i ne prepoznaju prilike za poboljšanje poslovanja putem digitalnih usluga i kanala.

Ispitanik C navodi da je, zbog specifičnosti tržišta na kojem posluje, morao preseliti sjedište svoje tvrtke u Wyoming kako bi bio bliže klijentima i poboljšao vjerodostojnost svoje agencije, budući da američko tržište često preferira poslovanje isključivo s američkim tvrtkama. Ovaj potez predstavlja odličan primjer uspješne implementacije strategije za razvoj poslovanja, koja se nakon primjene pokazala pozitivnom te rezultirala rastom prihoda kod ispitanika C.

Ispitanik D ističe da je važno posvetiti se svakom segmentu tržišta jednako, no u njegovom slučaju to se najčešće odnosi na velike korporacije i poduzeća koja već imaju interne marketinške timove kojima je potrebna samo dodatna potpora agencije u radu i itradi marketinških kampanja.

Iduće pitanje odnosi se na pozicioniranje agencije u odnosu na konkurenciju. Tijekom analize odgovora, prvi put se uočava značajna razlika među ispitanicima. Ispitanik A ističe stručnost zaposlenika i idealan omjer cijene i kvalitete kao ključne prednosti. Ispitanik B naglašava omjer kvalitete i rezultata, ispitanik C ističe iskustvo tima i entuzijazam, dok ispitanik D naglašava pozicioniranje agencije kao strateškog partnera koji nudi cjelovita marketinška rješenja, kombinirajući kreativnost s dubinskom analizom i inovativnim tehnologijama, kao ključne prednosti u usporedbi s konkurencijom.

Ispitanik A: “Kada je riječ o konkurenciji, ključna prednost koju nudimo je visoka stručnost naših zaposlenih i idealan omjer cijene i kvalitete. Početno pozicioniranje kao stručnjaci za Snapchat bilo je ključan trenutak u našem razvoju. Prije deset godina, kao mala agencija bez velikih konekcija, prepoznali smo priliku u specijalizaciji za Snapchat, jer u Hrvatskoj nije bilo drugih agencija koje su se bavile tom platformom. Ova specijalizacija nam je omogućila da postanemo prepoznatljivi i da privučemo brendove koji su željeli razumjeti i iskoristiti Snapchat, što je dovelo do značajnog širenja naših usluga i otvaranja novih poslovnih prilika.”

Ispitanik B: “U odnosu na lokalnu konkurenciju, definitivno bi rekao da se ističemo u omjeru kvalitete same usluge i rezultata koje donosimo. Svako naše rješenje uvijek je dobro promišljeno i iza njega stoje jasni ciljevi i strategija.”

Ispitanik C: “Naša agencija se ističe u odnosu na konkurenciju zbog svoje mladosti i entuzijazma. Članovi našeg tima su u dobi od 18 do 27 godina, što nam omogućava da budemo inovativni, motivirani i spremni za izazove.”

Ispitanik D: “Naša agencija se pozicionira kao strateški partner koji nudi cjelovita marketinška rješenja, kombinirajući kreativnost s dubinskom analitikom i inovativnim tehnologijama. Za razliku od konkurencije, ističemo se personaliziranim pristupom svakom klijentu, prilagođavajući kampanje njihovim specifičnim potrebama i ciljevima.”

Odgovori sva četiri ispitanika sugeriraju da postoji ključna distinkcija njihovog poslovanja u odnosu na konkurenciju. Iako su njihovi odgovori različiti, može se zaključiti da je ta distinkcija

ključan čimbenik koji direktno utječe na razvoj njihovog poslovanja. Sva četiri odgovora upućuju na činjenicu da su ispitanici prilikom pozicioniranja svojih agencija na tržištu donijeli strategije koje uzimaju u obzir konkurenciju. U svim odgovorima može se primijetiti visoka razina samopouzdanja u kvalitetu usluge te motivacija za pružanje tih usluga s maksimalnim rezultatima i visokom razinom stručnosti.

Posljednje pitanje u prvom setu pitanja odnosi se na specifičnosti tima za razvoj poslovanja unutar agencije. Svi ispitanici složili su se da je razvoj poslovanja unutar agencije zajednički napor svih zaposlenika, uz poseban trud donosioca odluka koji se nalaze na C-pozicijama unutar agencije.

Ispitanik A: “Za razvoj poslovanja unutar naše agencije, najviše su odgovorni osnivači, posebno ja u svojoj ulozi COO-a. No kroz strategiju postavljanja OKR-ova⁷ trudimo se uključiti sve zaposlenika u razvoj poslovanja naše agencije.”

Ispitanik B: “Opisao bi to kao kolektivni napor uz pretežito moje usmjerenje. Imamo dnevne, tjedne i mjesečne sastanke gdje svi sudjelujemo. Svaki član tima ima jasno definirane zadatke i dashboard⁸ za svoj osobni razvoj i napredovanje, razvoj same agencije i ostaloga vezano za trenutne projekte.”

Ispitanik C: “Razvoj poslovanja unutar naše agencije temelji se na zajedničkom naporu cijelog tima. Umjesto da imamo specifičan tim ili zaposlenika isključivo zaduženog za razvoj poslovanja, svi članovi tima aktivno doprinose ovom procesu. Možemo reći da svi „veslaju“ u istom smjeru, što nam omogućava uspjeh i napredak.”

Ispitanik D: “Razvoj poslovanja u svakom radnom okruženju rezultat je napora svakog pojedinca koji je dio istoga - tako i u našoj agenciji. Svaki zaposlenik svojim doprinosom čini agenciju snažnim konkurentom i pouzdanim poslovnim partnerom.”

⁷OKR - Cilj + ključni rezultat

⁸Dashboard - Nadzorna ploča

Ispitanik A, uz poseban napor COO-a u razvoju poslovanja, ističe postavljanje OKR-ova kao ključni element uspjeha u uključivanju svih zaposlenika u proces razvoja poslovanja agencije. Ispitanici B, C i D naglašavaju da je razvoj poslovanja kolektivan trud tima, pri čemu ispitanik B ističe ulogu CEO-a kao posebno važnu za razvoj poslovanja unutar agencije. Osim toga, ispitanik B spominje uvođenje tjednih sastanaka i vođenje posebnog dashboarda koji služi za osobni razvoj i napredovanje zaposlenika, te za razvoj same agencije.

Prvi set pitanja postavio je potrebni okvir i pružio kontekst za dublje razumijevanje strateškog razvoja poslovanja unutar agencija ispitanika. Iz prvog seta pitanja može se zaključiti da su sve navedene agencije relativno mlada poduzeća koja prate trendove u industriji, trude se pozicionirati svoje poslovanje u odnosu na konkurenciju i trenutnu situaciju na tržištu te neprestano rade na strategijama koje će poboljšati razvoj njihovih poduzeća.

Važno je napomenuti da sve spomenute agencije, uz marketinške usluge, nude i usluge razvoja web rješenja, koje primarno spadaju u IT sferu poslovanja, a ne u marketing. Razlog tome je vjerojatno priroda agencijskog posla i potreba za ispunjavanjem želja klijenata, koji često preferiraju agenciju koja može zadovoljiti sve aspekte njihova poslovanja na jednom mjestu. U digitalnom okruženju poslovanja, klijenti naginju full-service agencijama koje im mogu ponuditi sve usluge na jednom mjestu, uključujući digitalno oglašavanje, video produkciju, izradu sadržaja, SEO, razvoj web stranica i druga digitalna rješenja.

Drugi set pitanja (Pitanja o važnosti postojanja strategije razvoja poslovanja unutar agencije):

1. Koliko često inovirate ili prilagođavate postojeće usluge kako biste zadovoljili potrebe tržišta?
2. Koje strategije koristite za privlačenje novih klijenata?
3. Kako održavate i razvijate odnose s postojećim klijentima?
4. Smatrate li da brend agencije utječe na pridobivanje većeg broja klijenata i rast prihoda? Objasnite.
5. Smatrate li da je za razvoj poslovanja bitnija kvaliteta usluge, preporuka, prodaja, marketing ili branding? Objasnite.

6. Kako izrada i implementacija strategije za razvoj poslovanja utječe na rezultate vaše agencije, a kako bi nedostatak takve strategije mogao utjecati na vaše poslovanje? Objasnite.

Drugi set pitanja odnosi se na važnost postojanja strategije razvoja poslovanja unutar agencije. U ovom setu prikupljene su informacije o učestalosti inoviranja usluga unutar agencije, strategijama za privlačenje novih klijenata, metodama za povećanje online i offline vidljivosti te konkretnim primjerima uspješnih implementacija strategija za razvoj poslovanja.

Prvo pitanje odnosi se na učestalost inovacija i prilagođavanja usluga kod navedenih agencija s ciljem zadovoljavanja potreba tržišta. Svi ispitanici ističu da su neprekidna inovacija, praćenje trendova i prilagođavanje usluga od velike važnosti za razvoj poslovanja njihovih agencija.

Ispitanik A: “Stalna inovacija je ključna. Ako se ne inovira, razvoj i kvaliteta usluga bi usporili. Proaktivnost i praćenje novih tehnologija su ključni za uspjeh. Za to imamo uspostavljen sustav koji uključuje tjedne ažurirane informacije za sve klijente. Naš tim prati nove vijesti i promjene na relevantnim portalima i stranicama, te automatski šalje ažuriranja klijentima. Ako se pojavi nešto novo, obavještavamo klijente o dostupnim mogućnostima i predlažemo kako to može pomoći njihovim kampanjama.”

Ispitanik B: “Značajne inovacije ili prilagodbe rekao bi da se trenutno događaju jednom godišnje (ako gledam poslovanje agencije od osnivanja prije 2 godine). Gledajući ostale “mikro” inovacije i prilagodbe radimo često, poput testiranja novih poruka u komunikaciji i prezentaciji određene usluge ili paketa usluga.”

Ispitanik C: “Svaki član tima doprinosi ovom procesu, donoseći nove ideje i perspektive koje nam pomažu u unapređenju naših usluga. Na taj način osiguravamo da smo uvijek korak ispred konkurencije i da pružamo najvrednije rješenja za naše klijente.”

Ispitanik D: “Naš cilj je ne samo ispuniti trenutne zahtjeve klijenata, već i predvidjeti njihove buduće potrebe, kako bismo im osigurali dugoročnu prednost u odnosu na konkurenciju. Kroz

stalno usavršavanje i prilagodbu, osiguravamo da naše usluge ostanu relevantne i učinkovite u sve dinamičnijem tržišnom okruženju.”

Ispitanik A ističe da su unutar agencije uspostavili poseban sustav za praćenje inovacija i prilagođavanje usluga, koji odgovara na sve dinamičnije tržište i neprestani razvoj novih tehnologija. Taj sustav uključuje tim koji prati novosti na tržištu i u industriji te na tjednoj bazi ažurira informacije za sve klijente.

Ispitanik B razlikuje mikro inovacije, koje se događaju neprekidno, od velikih inovacija koje se uvode na godišnjoj razini, dok ispitanik D naglašava važnost predviđanja budućih potreba klijenata kroz kontinuiranu analizu trendova, industrije i tržišta.

Iz ovih odgovora može se zaključiti da svi ispitanici prepoznaju važnost inovacija i stalno ulažu napore u istraživanje tržišta, industrije i novih tehnologija kako bi poboljšali svoje usluge i postigli bolje rezultate za svoje klijente te s time povećali svoje prihode i broj klijenata. Ova analiza pokazuje jasnu korelaciju između inovacija i strateškog razvoja poslovanja. Inovacija je ključna za razvoj poslovanja, jer bez nje poduzeća ne bi mogla napredovati.

Iduće pitanje odnosi se na strategije koje služe za privlačenje novih klijenata. Tijekom analize odgovora uočava se značajna razlika među ispitanicima. Ispitanici su na ovo pitanje dali podijeljene odgovore, što ukazuje na to da svaka agencija koristi strategije za privlačenje klijenata koje odgovaraju njenoj zrelosti, fazi, broju zaposlenih i ciljevima. Neke agencije ne teže širenju poslovanja, već se fokusiraju na poboljšanje svojih usluga, dok druge agencije provode agresivne strategije za širenje poslovanja. Razlike u tim ciljevima dovode do primjene različitih strategija za pronalaženje klijenata.

Ispitanik A: “Naša trenutna strategija za privlačenje novih klijenata uključuje fokusiranje na odabrane projekte koji nam odgovaraju, umjesto na širenje tima. Ovaj pristup nam omogućava da održimo visoku kvalitetu rada i stabilan profit. Također koristimo metodologiju poznatu kao OKR, gdje postavljamo tri ključna cilja na početku svake godine i kvartala. Razrađujemo strategiju za postizanje tih ciljeva, a cijeli tim doprinosi njihovom ostvarivanju.”

Ispitanik B: “Najviše ovisimo i radimo na preporuku trenutnih klijenata, držimo do kvalitete i rezultata koje pružamo te u prosjeku dobijemo minimalno 2-3 preporuke po završenom projektu.”

Ispitanik C: “Za privlačenje novih klijenata koristimo nekoliko ključnih strategija. Prva i najvažnija strategija je usmjerenost na brigu o postojećim klijentima. Zadovoljni klijenti često donose nove prilike kroz preporuke i pozitivne recenzije. Druga važna strategija uključuje aktivno korištenje LinkedIna. Zajedno s timom za prodaju i drugim članovima tima, intenzivno koristim LinkedIn za stvaranje i održavanje profesionalnih veza. Optimizacija profila i redovite objave pomažu nam u vidljivosti i privlačenju novih klijenata.”

Ispitanik D: “Za privlačenje novih klijenata fokusiramo se na aktivno sudjelovanje u pitch prezentacijama, gdje se ističemo inovativnim rješenjima i najnovijim marketinškim trendovima.”

Ispitanik A ističe da se njegova agencija fokusira na odabrane projekte i na taj način radi na poboljšanju kvalitete usluga koje pruža. To pokazuje da je poslovanje te agencije u zreloj fazi razvoja, s stabilnim prihodima, što omogućuje preraspodjelu prioriteta i usmjerenje na poboljšanje kvalitete usluga.

Ispitanici B i C primarno se oslanjaju na preporuke postojećih klijenata za pronalaženje novih, dok ispitanik C dodatno koristi društvenu mrežu LinkedIn kako bi, kroz svoj osobni brend i prepoznatljivost, privukao nove klijente. Ispitanik D naglašava sudjelovanje na pitch prezentacijama kao glavnu strategiju za pridobijanje novih klijenata.

Iz odgovora na ovo pitanje može se zaključiti da je strategija za pridobijanje novih klijenata ključna za razvoj poslovanja svake agencije, no da se značajno razlikuje od agencije do agencije. Razlozi za te razlike uključuju različite parametre, poput tipa klijenata s kojima agencija surađuje, veličine tima, faze razvoja agencije, ciljevi agencije te veličine projekata koje agencija želi ostvariti.

Iduće pitanje odnosi se na održavanje odnosa s postojećim klijentima. Svi ispitanici naglašavaju proaktivnu komunikaciju tijekom cijelog perioda pružanja usluga kao ključni element za razvoj odnosa s klijentima. Uz to, ispitanici A, B i C ističu važnost tjednih ili mjesečnih sastanaka koji služe za informiranje klijenata o napretku projekta.

Ispitanik A: “Kako komuniciramo s klijentima ovisi o sustavu izvještavanja koji imamo za njih. Obično za svakog klijenta radimo mjesečni izvještaj, dok kod većih količina posla možemo pružati tjedne ažurirane informacije. Za razvoj odnosa s klijentima najvažnije je proaktivna komunikacija. Trebamo osigurati da klijent ne mora razmišljati o svakodnevnim detaljima i promjenama na tržištu, već da mu pružimo sve relevantne informacije unaprijed.”

Ispitanik B: “Uvijek smo u potpunosti transparentni i dostupni za sva pitanja tijekom poslovanja. Volimo se postaviti kao strateški partner u razvoju. U kontaktu smo kroz cijeli proces pružanja i održavanja usluga. Uvijek rado objasnimo i pomognemo gdje god možemo. Komunikacija je jako bitan segment u održavanju stalnog odnosa s klijentom, rezultati mogu biti odlični i ići prema glavnim ciljevima, ali uz nedostatak komunikacije klijenta se može vrlo lako izgubiti.”

Ispitanik C: “Kako bismo osigurali dugoročno zadovoljstvo klijenata, uveli smo sustav redovitih provjera. Organiziramosastanke, koji se najčešće održavaju tjedno, a ponekad i svaka dva tjedna. Tijekom tih sastanaka, zajedno s timom klijenta, pregledavamo napredak suradnje, razmatramo smjer u kojem idemo i identificiramo područja koja treba poboljšati.”

Ispitanik D: “Redovito se sastajemo s klijentima kako bismo razumjeli njihove potrebe i pružili podršku, te ih obavještavamo o novim trendovima i mogućnostima koje mogu unaprijediti njihove kampanje.”

Većina ispitanika slaže se da su transparentna i proaktivna komunikacija ključni čimbenici za uspješan razvoj odnosa s klijentima. Ispitanik A dodaje da komunikacija s klijentima ovisi o prethodnom dogovoru, na temelju kojeg se uspostavlja sustav izvještavanja prilagođen svakom klijentu. Također naglašava važnost pružanja relevantnih informacija klijentima unaprijed, kako

bi se smanjila njihova potreba za brigom o svakodnevnim detaljima i promjenama na tržištu. Svi ispitanici ističu da je redovita komunikacija ključna za razvoj odnosa s klijentima, te da se ta komunikacija obično odvija putem tjednih ili mjesečnih sastanaka, na kojima se raspravljaju novi trendovi, mogućnosti za unapređenje, potencijalni problemi i rezultati suradnje.

Sljedeće pitanje odnosi se na utjecaj brenda agencije na rast prihoda i pridobivanje većeg broja klijenata. Svi ispitanici slažu se da je brend agencije povezan s rastom prihoda i broja klijenata. Ispitanici A, B i C ističu da do sada nisu imali priliku dovoljno se posvetiti razvoju brenda svoje agencije te smatraju da su zbog toga propustili određene prilike za rast prihoda i povećanje broja klijenata.

Ispitanik A: “Mislim da smo minimalno ulagali u razvoj brenda, što je česta pojava kod agencija. Često se dogodi da, poput vlastite web stranice, brendiranje padne u drugi plan. To može biti zamka jer, iako smo stručnjaci za određena područja, ako ne posvetimo dovoljno pažnje vlastitom brendu, to može utjecati na našu prepoznatljivost i pravovremenost.”

Ispitanik B: “Definitivno, uz dobro pozicioniranje i komunikaciju brenda možemo puno brže doći do povjerenja nekoga tko se prvi put susreće s nama, stvoriti dublju povezanost ili reaktivirati istu. S kontinuiranim radom na brendu i praćenju njegovih glavnih vrijednosti, misije i vizije možemo se jasno istaknuti od ostatka konkurencije i širiti poslovanje.”

Ispitanik C: “Da, definitivno smatram da brend agencije ima značajan utjecaj na pridobivanje novih klijenata i rast prihoda.”

Ispitanik D: “Da, smatramo da brend agencije značajno utječe na pridobivanje većeg broja klijenata i rast prihoda. Snažan brend gradi povjerenje i kredibilitet na tržištu, što klijentima ulijeva sigurnost u kvalitetu naših usluga. Prepoznatljivost i reputacija agencije privlače klijente koji traže pouzdane i dokazane partnere, što u konačnici dovodi do većeg broja projekata i stabilnog rasta prihoda.”

Ispitanik A ističe da je u svijetu marketinga česta pojava da agencije, uslijed velikog obujma posla, zanemare razvoj vlastitog brenda, iako se istovremeno smatraju stručnjacima za razvoj brendova za svoje klijente. Tri od četiri ispitanika potvrdila su ovu tvrdnju, navodeći da dosad nisu imali dovoljno vremena posvetiti se razvoju brenda vlastite agencije, zbog čega su vjerojatno propustili određene prilike za rast prihoda i povećanje broja klijenata. Ispitanici B i D naglašavaju da je brend izuzetno važan prilikom prve komunikacije s klijentima, jer pomaže brže izgraditi povjerenje i kredibilitet između klijenta i agencije. Svi ispitanici slažu se da snažan brend agencije gradi povjerenje i kredibilitet na tržištu, što klijentima ulijeva sigurnost u kvalitetu usluga.

Sljedeće pitanje odnosi se na to koji je aspekt važniji za razvoj poslovanja: kvaliteta usluge, preporuka, prodaja, marketing ili branding. Svi ispitanici slažu se da su sve navedene aktivnosti važne za razvoj poslovanja, ali kada bi morali izdvojiti jednu, ispitanici B, C i D istaknuli bi kvalitetu pružene usluge, dok je ispitanik A izdvojio prodaju kao najvažniji aspekt razvoja poslovanja.

Ispitanik A: “Ako je cilj agencije intezivan rast onda prodaja, u drugim slučajevima svakako kombinacija sve.”

Ispitanik B: “Držim se toga da je najbitniji aspekt sama kvaliteta proizvoda i usluge jer bez toga poslovanje neće biti dugoročno održivo i ostale muke će “pasti u vodu”. Bez kvalitete nema preporuke, zapravo upravo suprotno - loše iskustvo klijenta je loša reputacija za agenciju. Ako je prioritet na kvaliteti same usluge, preporuke će dolaziti same, a ostale radnje će biti “pojačivač” našeg uloženog truda u razvoj poslovanja.”

Ispitanik C: “Za razvoj poslovanja ključni su svi navedeni faktori. Kvaliteta usluge igra ključnu ulogu jer zadovoljan klijent često donosi preporuke, što može značajno pridonijeti našem rastu. Snažan brend, također je bitan, jer pomaže u privlačenju novih klijenata i jačanju našeg tržišnog položaja. Kada privučemo nove klijente, iznimno je važno pružiti vrhunsku uslugu kako bismo osigurali pozitivne preporuke koje mogu otvoriti dodatne prilike.”

Ispitanik D: “Svaki nabrojani segment jednako je važan sam za sebe, no kada bismo trebali odabrati jedan pojam, uvijek bismo birali kvalitetu usluge jer je ona najsigurniji temelj za rast, razvoj i kontinuitet agencije.”

Većina ispitanika, osim ispitanika A, slaže se da je kvaliteta usluge najvažniji segment razvoja poslovanja, jer ona predstavlja najsigurniji temelj za rast, razvoj i kontinuitet agencije. Ispitanik B ističe da bez kvalitete nema preporuka, što negativno utječe na reputaciju agencije i može dovesti do lošeg poslovanja. S druge strane, ispitanik A naglašava da je prodaja najvažniji aspekt razvoja poslovanja, jer jedino ona može osigurati intenzivan rast agencije. Iz ovih odgovora može se zaključiti da su svi segmenti navedeni u pitanju važni, ali temelj svakog razvoja je kvaliteta pružene usluge, koju prodaja, marketing i branding dodatno nadograđuju, a iz koje prirodno proizlaze preporuke.

Posljednje pitanje u ovoj kategoriji odnosi se na utjecaj implementacije strategije za razvoj poslovanja ili nedostatak iste. Svi ispitanici su se složili da je implementacija strategije za razvoj poslovanja izuzetno važna. Bez jasno postavljenih ciljeva i strategije, dolazi do propuštenih prilika, neoptimalnog korištenja resursa i lošijih poslovnih rezultata.

Ispitanik A: “Izrada i implementacija strategije za razvoj poslovanja ključni su za postizanje naših ciljeva i održavanje konkurentnosti. Strategija nam omogućuje da se usredotočimo na ključne aktivnosti, optimiziramo korištenje resursa i pravovremeno se prilagodimo promjenama na tržištu.”

Ispitanik B: “Iznimno je bitno imati širi plan i usmjerenje razvoja, inače lako znamo skrenuti s puta u svakodnevnim aktivnostima poslovanja. Mora postojati glavni cilj ili ciljevi prema kojima su sve naše radnje usmjerene. U suprotnom se gube prioritete i glavna načela poslovanja, slaba organizacija dovodi do sporije odrađenih projekata te općenito manjoj efikasnosti.”

Ispitanik C: “Izrada i implementacija strategije za razvoj poslovanja, može značajno poboljšati rezultate agencije. Implementacija strategije omogućava nam da pružimo mjerljive rezultate klijentima, kao što su broj pregleda i angažiranost. S druge strane, nedostatak strategije može

negativno utjecati na poslovanje. U današnjem okruženju, gdje je praćenje metrike kao što su CPC (cijena po kliku), povrat ulaganja (ROI) i drugi ključni pokazatelji jednostavno dostupno, klijenti očekuju jasne i mjerljive rezultate. Bez dobro razvijene strategije, teško je postići takve rezultate, što može dovesti do nezadovoljstva klijenata i smanjenja konkurentnosti naše agencije.”

Ispitanik D: “Izrada i implementacija strategije za razvoj poslovanja omogućava nam jasnu viziju i fokusirane ciljeve, što rezultira boljim upravljanjem resursima, učinkovitijom alokacijom budžeta i većom konkurentnošću na tržištu. Precizno definirana strategija omogućava nam da pratimo rezultate, brzo prilagođavamo taktike te optimiziramo kampanje, što direktno vodi ka rastu prihoda i širenju klijentske baze. S druge strane, nedostatak takve strategije doveo bi do nejasnih smjernica i nedostatka usklađenosti u poslovanju, što bi moglo rezultirati propuštenim prilikama, neoptimalnim korištenjem resursa i lošijim poslovnim rezultatima. Bez jasne strategije, agencija bi se mogla suočiti s padom konkurentnosti i gubitkom klijenata, što bi dugoročno negativno utjecalo na rast i stabilnost poslovanja.”

Svi ispitanici su se složili da postojanje strategije za razvoj poslovanja pozitivno utječe na rezultate i rast prihoda agencije. Među pozitivnim učincima implementacije strategije za razvoj poslovanja naveli su: održavanje konkurentnosti, optimizirano korištenje resursa, jasna vizija i fokusirani ciljevi. Svi ispitanici potvrdili su da koriste strategije za razvoj poslovanja u radu svojih agencija. Također su istaknuli da bi nedostatak takve strategije negativno utjecao na poslovanje, što bi rezultiralo smanjenjem prihoda, padom konkurentnosti, nezadovoljstvom klijenata, sporije izvedenim projektima i općenito nižom učinkovitošću.

Nakon analize drugog seta pitanja može se zaključiti da je za uspješan strateški razvoj agencije ključno uravnotežiti inovacije, kvalitetu usluge, brendiranje, strategije privlačenja klijenata i održavanja odnosa s postojećim klijentima, uz istovremeno implementiranje jasne strategije za razvoj poslovanja. Strateški razvoj poslovanja nije jednokratni proces, već kontinuirani napor koji zahtijeva prilagodljivost i proaktivno djelovanje kako bi agencija ostala konkurentna i uspješna na tržištu.

Važno je napomenuti da su svi ispitanici potvrdili značaj postojanja strategije za razvoj poslovanja u agenciji. Istaknuli su da sljedeći faktori najviše doprinose pozitivnom razvoju njihove agencije:

- **Neprestana inovacija:** Svi ispitanici prepoznaju važnost inovacija i stalno ulažu napore u istraživanje tržišta, industrije i novih tehnologija kako bi poboljšali svoje usluge i postigli bolje rezultate za svoje klijente.
- **Postojanje strategije za privlačenje klijenata:** Ispitanici koriste različite strategije za privlačenje novih klijenata, ovisno o fazi razvoja agencije i njihovim poslovnim ciljevima. Dok neke agencije fokus stavljaju na preporuke i kvalitetu postojećih usluga, druge primjenjuju proaktivne marketinške aktivnosti i koriste društvene mreže kao što je LinkedIn kako bi privukli nove klijente.
- **Kvalitetna usluga:** Temelj svakog razvoja je kvaliteta pružene usluge, koju prodaja, marketing i branding dodatno nadograđuju, a iz koje prirodno proizlaze preporuke.
- **Proaktivna komunikacija s klijentima:** Svi ispitanici ističu da je redovita komunikacija ključna za razvoj odnosa s klijentima, te da se ta komunikacija obično odvija putem tjednih ili mjesečnih sastanaka, na kojima se raspravljaju novi trendovi, mogućnosti za unapređenje, potencijalni problemi i rezultati suradnje.

Jedini faktor koji je zanemaren kod tri od četiri ispitanika jest brendiranje agencije. Iz toga se može zaključiti da je moguće razvijati poslovanje agencije bez dodatnog ulaganja truda i resursa u brendiranje, pod uvjetom da su svi ostali faktori ispravno postavljeni i da se kontinuirano radi na njihovom unapređenju.

Treći set pitanja (Izazovi, prepreke, trendovi i rezultati u razvoju poslovanja unutar marketinške agencije):

1. Koliko brzo vidite rezultate nakon implementacije novih strategija razvoja poslovanja? Objasnite.
2. Koje su, po vašem mišljenju, ključne prilike za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj?
3. Kako vidite budućnost marketinških agencija u Republici Hrvatskoj narednih 5-10 godina?

4. Kako prilagođavate svoje usluge i strategije specifičnostima lokalnih tržišta?
5. Koliko često analizirate povratne informacije od klijenata i kako ih koristite za unapređenje poslovanja?
6. Koji su najvažniji KPI-ovi (ključni pokazatelji uspješnosti) koje pratite?
7. Možete li podijeliti neke od najvažnijih rezultata koje ste postigli putem vaših razvojnih strategija u proteklih godinu dana?

Treći set pitanja odnosi se na izazove, prepreke, trendove i rezultate u razvoju poslovanja marketinških agencija. Ovaj set pitanja je najzahtjevniji jer od ispitanika zahtijeva refleksiju na prošle uspjehe i neuspjehe, te na temelju svog iskustva potencijalno predviđanje budućih trendova u industriji.

Prvo pitanje odnosi se na brzinu rezultata nakon implementacije nove strategije za razvoj poslovanja unutar agencije. Većina ispitanika složila se da brzina postizanja rezultata ovisi o odabranoj strategiji te o načinu testiranja i mjerenja tih rezultata. Međutim, kada su zamoljeni da navedu konkretan vremenski okvir, svi ispitanici su istaknuli da se rezultati obično mogu očekivati u razdoblju od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci.

Ispitanik A: “To ovisi o vrsti projekta. Na primjer, jedan od ciljeva može biti ostvarivanje dobiti kroz EU projekte. Takvi projekti obično zahtijevaju duže vrijeme za realizaciju. S druge strane, može se razviti ideja koja je odmah primjenjiva za klijenta. U takvim slučajevima, agencija može brzo vidjeti korist jer ćemo odmah biti plaćeni za posao koji se može odmah izvršiti. Dakle, sve ovisi o specifičnostima projekta.”

Ispitanik B: “Vrijeme rezultata ovisi o vrsti strategije i onoga čeka testiramo. Svaka strategija mora imati vremenski definirane ciljeve koje pratimo, ovisno o planu to su segmenti koji se uglavnom prate na tjednoj ili mjesečnoj bazi te moraju biti poravnati s godišnjim ciljevima poslovanja ili određene kampanje. Kada je plan razvoja postavljen na ovaj način, vrlo često dolazimo do rezultata znatno prije nego definirano. Bit svega su mikro koraci i konzistentnost u izvedbi strategije.”

Ispitanik C: “Nažalost, ništa nije brzo, ali u današnje vrijeme procesi su svakako brži nego prije. Dobra stvar je što sve možeš direktno mjeriti. Na primjer, možeš točno pratiti rezultate prije i nakon uvođenja određene usluge – bilo da je prošao tjedan, dva mjeseca ili duže. Također, možeš pratiti koliko vremena je prošlo od postizanja rezultata s jednim klijentom do dobivanja preporuke za drugog. Rekao bih da je to neka srednjoročna stvar – ni prebrza, ni prespora, ali dovoljno da znaš da si na pravom putu.”

Ispitanik D: “Rezultate nakon implementacije novih strategija razvoja poslovanja obično počinjemo vidjeti unutar prvih nekoliko mjeseci. U digitalnim kampanjama, kao što su online oglašavanje i SEO, početni pokazatelji učinkovitosti mogu se primijetiti već u prvih nekoliko tjedana, no za potpuni učinak i stabilan rast često je potrebno tri do šest mjeseci. S druge strane, kod offline aktivnosti, poput PR-a ili outdoor kampanja, rezultati mogu biti vidljivi u nešto duljem vremenskom okviru, ovisno o prirodi kampanje i ciljanoj publici.”

Za sve rezultate potrebno je vrijeme, no kada su ispitanici upitani da navedu točan vremenski okvir, većina je odgovorila da su vidljivi rezultati implementacije strategije za razvoj poslovanja obično vidljivi unutar nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci. Zaključno, može se reći da je za postizanje vidljivih rezultata svakako potrebno manje od godinu dana.

Ispitanici A i D ističu da brzina rezultata ovisi o strategiji koja se koristi jer su neke kompleksnije i zahtjevnije od drugih te s time zahtjevaju više vremena kako bi rezultati došli. Ispitanik B naglašava važnost vremenski definirane strategije i segmentiranog praćenja rezultata. Korištenje mikro koraka i konzistentnosti u izvedbi strategije može dovesti do rezultata prije nego što su prvotno definirani. Vrijeme potrebno za vidljive rezultate nakon implementacije strategija varira ovisno o vrsti projekta i strategije. Ključno je imati jasno definirane ciljeve, redovito praćenje i prilagodbu strategije kako bi se postigla maksimalna učinkovitost i pravilan napredak.

Drugo pitanje odnosi se na ključne prilike za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj. Svaki od ispitanika dao je poseban odgovor na ovo pitanje, iznoseći svoje perspektive o tome što bi mogle biti prilike za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj.

Ispitanik A: “Prilike za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj vidim u korištenju AI alata koji će nam automatizirati i olakšati određene procese i vraćanje na remote način rada koji pruža veću fleksibilnost i omogućavaju pristup globalnom talentu.”

Ispitanik B: “Ako ne gledamo generalno na povećanje vidljivosti kroz manje zasićene kanale npr. podcastove i slično, rekao bi da je implementacija raznih programa i usluga koje koriste umjetnu inteligenciju za automatizaciju procesa koji ranije nisu bili mogući. Osim toga, kvalitetan besplatni sadržaj za povezivanje s publikom i kvaliteta same usluge će nas uvijek istaknuti od ostatka konkurencije i površnih radova.”

Ispitanik C: “Svakako, izrada sadržaja je ključna, i svjestan sam da i ja osobno imam problema s tim, ali radimo na tome da to poboljšamo. Važno je ne samo stvarati sadržaj, već i govoriti o postignutim rezultatima.”

Ispitanik D: “Ključne prilike za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj leže u digitalnoj transformaciji poslovanja, rastu e-commerce sektora i sve većem interesu za personalizirani marketing. Također, prilagodba globalnim trendovima i specijalizacija u nišnim industrijama mogu omogućiti agencijama diferencijaciju i dugoročni rast na domaćem i regionalnom tržištu.”

Ispitanici A i B ističu umjetnu inteligenciju kao jednu od ključnih prilika za rast marketinških agencija u Republici Hrvatskoj. Ispitanik C, uz njega i ispitanik B, naglašava važnost izrade veće količine besplatnog sadržaja, dok ispitanik D smatra da su ključne prilike u digitalnoj transformaciji poslovanja, rastu e-commerce sektora i sve većem interesu za personalizirani marketing.

Nastavno na prethodno pitanje, sljedeće pitanje se odnosi na budućnost marketinških agencija u Republici Hrvatskoj u narednih 5-10 godina. Svi ispitanici osim ispitanika C ističu pojavu i korištenje alata umjetne inteligencije kao glavni faktor u razvoj marketinških agencija u Republici Hrvatskoj u idućih 5-10 godina.

Ispitanik A: “Što se tiče budućnosti, teško je precizno predvidjeti kako će se stvari razvijati, ali sigurno je da će sve više koristiti umjetničku inteligenciju (AI) i njezine implementacije u marketinške alate. Način produkcije video sadržaja i drugih materijala će se pojednostaviti, a mnoge stvari će biti olakšane kroz upotrebu novih alata.”

Ispitanik B: “Ulazak u sam svijet digitalnih i marketinških agencija bit će još jeftiniji i primamljiviji model poslovanja. Zbog čeka ćemo doći do potencijalnog zasićenja agencija koje nude brza rješenja sa silnim AI tehnologijama, zanemarujući kvalitetu samih usluga. Naravno isto tako, razvoj umjetne inteligencije zasigurno će doprinijeti i dodatno poboljšati razvoj postojećih agencija ako iste uspiju održati kvalitetu usluge uz implementaciju ovakvih tehnologija u svakodnevnim aktivnostima unutar poslovanja.”

Ispitanik C: “Praćenje trendova je ključno jer moramo vidjeti što će dalje dolaziti. Možda će se pojaviti neki novi trendovi, ali trenutno nemam neki konkretan odgovor osim toga.”

Ispitanik D: “U narednih 5-10 godina, marketinške agencije u Hrvatskoj će se sve više fokusirati na digitalne tehnologije, analitiku podataka i personalizaciju sadržaja. Rast e-commercea i sve veća potražnja za kreativnim, inovativnim rješenjima potaknut će agencije na specijalizaciju i prilagodbu globalnim trendovima. Očekujemo i veću integraciju AI alata u svakodnevni rad, što će dodatno ubrzati promjene u industriji.”

Svi ispitanici, osim ispitanika C koji nije dao precizan odgovor na ovo pitanje, ističu implementaciju alata umjetne inteligencije kao ključni faktor razvoja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj u narednih 5-10 godina. Ispitanik B čak smatra da će ovi alati dovesti do pogoršanja kvalitete usluga marketinških agencija te do zasićenja tržišta istim zbog mogućnosti njihove automatizacije putem alata umjetne inteligencije. Ispitanik A naglašava da se takvi alati već pojavljuju i značajno olakšavaju rad marketinških agencija, ubrzavajući određene procese. Kao primjer navodi Adobe Firefly, alat koji su počeli koristiti u svojoj agenciji, a koji im znatno olakšava obradu fotografija i izradu marketinških kampanja. Ispitanik D, uz alate umjetne

inteligencije, smatra da će se marketinške agencije u Republici Hrvatskoj sve više fokusirati na digitalne tehnologije, analitiku podataka i personalizaciju sadržaja.

Sljedeće pitanje odnosi se na prilagođavanje usluga i strategija specifičnostima lokalnih tržišta. Ispitanici su na ovo pitanje dali podijeljene odgovore, što je vjerojatno rezultat razlika u veličini, klijentima, ciljevima i lokacijama agencija u kojima posluju.

Ispitanik A: “Naš pristup je dosljedan u smislu kvalitete usluge, bez obzira na veličinu i lokaciju klijenta. Svjesni smo da bez obzira na to koliko je klijent mali, želimo da bude zadovoljan i da preporuči naše usluge drugima. Stoga ne pravimo razliku između malih i velikih klijenata kada je u pitanju kvaliteta.”

Ispitanik B: “Usluge i procese prilagođavamo na temelju povratnih informacija koje možemo dobiti od klijenta ili analizirati interno sami. U cilju je uvijek smanjiti naš napor i povećati kapacitete bez smanjenja u kvaliteti usluge. Trenutno je fokus na otklanjanju ranije spomenutih prepreka, suziti ciljani segment tržišta i naglasiti specijalizaciju.”

Ispitanik C: “Ono što bih svakako radio jest pratiti trendove, vidjeti što prolazi na stranim tržištima i izraditi strategiju koja će donijeti dobre rezultate. Pritom je ključno puno testiranja. Danas, zahvaljujući tehnologiji, možeš pokrenuti oglas i već za jedan dan vidjeti donosi li rezultate.”

Ispitanik D: “Prilagođavamo svoje usluge i strategije specifičnostima lokalnih tržišta kroz temeljito istraživanje tržišta, razumijevanje lokalne kulture i ponašanja potrošača. Suradnja s lokalnim partnerima i korištenje lokalnih medijskih kanala omogućava nam da kreiramo kampanje koje rezoniraju s lokalnom publikom.”

Ispitanik A naglašava kvalitetu usluge kao ključni parametar, stavljajući u drugi plan prilagođavanje strategije i usluga specifičnostima lokalnog tržišta, ali ipak napominje važnost obraćanja pažnje na specifične zahtjeve tržišta, bilo da su oni pravne ili druge prirode. Ispitanik B ističe povratne informacije klijenata kao jedan od važnijih parametara, također stavljajući

prilagođavanje strategije lokalnim specifičnostima u drugi plan. Ispitanik C naglašava praćenje trendova i testiranje kao ključne faktore, no slično kao i prethodni ispitanici, ne spominje izravno prilagođavanje strategije i usluga lokalnim specifičnostima. Ispitanik D je jedini koji ističe da agencija u kojoj radi prilagođava svoje usluge i strategije specifičnostima lokalnih tržišta kroz temeljito istraživanje tržišta, razumijevanje lokalne kulture i ponašanja potrošača.

Iz ovoga se može zaključiti da prilagođavanje strategije i usluga specifičnostima lokalnog tržišta nije prioritet većini marketinških agencija. Njihov fokus je na praćenju trendova, testiranju, povratnim informacijama od klijenata i kvaliteti usluge. To je razumljivo s obzirom na to da živimo u digitalnom svijetu i na tržištu koje djeluje globalno, pa prilagođavanje lokalnim specifičnostima često postaje sekundarno i manje važno.

Sljedeće pitanje odnosi se na analizu povratnih informacija od klijenata i načine na koje ih agencije koriste za unapređenje poslovanja. Svi ispitanici su dali slične odgovore, potvrđujući važnost analize povratnih informacija od klijenata.

Ispitanik A: “Povratne informacije od klijenata analiziramo kontinuirano. Koristimo ih za poboljšanje naših usluga, identifikaciju potencijalnih problema i prilagodbu strategija. Redoviti feedback omogućava nam da bolje razumijemo potrebe naših klijenata i pružimo im usluge koje im donose maksimalnu vrijednost.”

Ispitanik B: “Svaku priliku za analizu projekta i zadovoljstvo klijenata rado iskoristimo. Većina projekata se temelje na kontinuiranom radu s klijentom stoga često analiziramo njihovo zadovoljstvo, povratne informacije ili prijedloge iz mjeseca u mjesec..”

Ispitanik C: “To je nešto što radimo non-stop, stalno pratimo i prilagođavamo. Ako nešto ne donosi rezultat, a pritom gubi novac, potrebno je odmah reagirati. Stalno procjenjujemo koliko je određena aktivnost isplativa za klijenta i koliko se novca ulaže u nju u odnosu na konkretne rezultate koje donosi. Zbog toga redovito analiziramo što je dobro prošlo u prethodnim sadržajima, što nije, i što možemo poboljšati. Tako održavamo kvalitetu i osiguravamo uspjeh naših kampanja.”

Ispitanik D: “Povratne informacije od klijenata svakodnevno primjenjujemo u svom radu i poslovanju. Trudimo se nakon svakog isporučenog materijala ili izvršene usluge, dobiti njihov Feedback i ostvariti obostrano zadovoljstvo suradnjom i izgraditi dugotrajna partnerstva.”

Svi ispitanici naglašavaju izuzetnu važnost analize povratnih informacija od klijenata. Razlog tomu je postizanje obostranog zadovoljstva, izgradnja dugoročne suradnje, isplativost aktivnosti, prilagođavanje usluga, rješavanje potencijalnih problema i prilagodba strategije.

Sljedeće pitanje odnosi se na najvažnije KPI-ovi (ključni pokazatelji uspješnosti) koje ispitanici prate.

Ispitanik A: “Kada govorimo o prodaji, važno je pratiti koliko kontaktiranih klijenata postane stvarni klijent. Na primjer, ako kontaktiramo 10 ili 100 potencijalnih klijenata, pratimo koliki postotak njih se odluči za naše usluge. Također, radimo projektne revizije kako bismo utvrdili koliko su klijenti zadovoljni s našim radom.”

Ispitanik B: “Trenutno pratimo samo prosječnu vrijednost svakog klijenta kroz našu cijelu suradnju (avg. LTV), stalni mjesečni prihod, i broj klijenata.”

Ispitanik C: “Najvažniji KPI-ovi (ključni pokazatelji uspjeha) koje pratimo su broj dovedenih klijenata i prihod.”

Ispitanik D: “Najvažniji KPI-ovi koje pratimo uključuju ROI (povrat na investiciju), stopu konverzije, angažman na društvenim mrežama, stopu klikanja (CTR) i promet na web stranici. Također, pratimo trošak po akviziciji (CPA), životnu vrijednost kupca (CLV) i zadovoljstvo klijenata.”

Većina ispitanika navodi prihode kao najvažniji KPI koji prate tijekom godine. Ispitanik A ističe kako je jedan od ključnih KPI-ova koje prate omjer potencijalnih klijenata koji postanu stvarni klijenti. Ispitanik B kao najvažnije KPI-ove navodi prosječnu vrijednost klijenta, mjesečne

prihode i broj klijenata. Ispitanik C naglašava broj dovedenih klijenata i prihode kao najvažnije KPI-jeve koje prate. Ispitanik D daje najdetaljniji odgovor, navodeći širok popis KPI-jeva koje prate, uključujući ROI (povrat na investiciju), stopu konverzije, angažman na društvenim mrežama, stopu klikanja (CTR), promet na web stranici, trošak po akviziciji (CPA), životnu vrijednost kupca (CLV) i zadovoljstvo klijenata.

Odgovori sudionika naglašavaju važnost praćenja rezultata i postavljanja jasnih ciljeva u kontekstu razvoja poslovanja. Ključno je definirati početnu točku kako bi se u budućnosti moglo precizno pratiti i uspoređivati napredak, što omogućuje analitičko ocjenjivanje stope rasta i razvoja. Ispitanici su dali različite odgovore na ovo pitanje zbog toga što se njihove agencije nalaze u različitim fazama razvoja. Mlađe agencije prate manji broj KPI-eva i uglavnom su fokusirane na profit i prihode, dok su agencije u zrelijoj fazi razvoja navele veći broj KPI-eva, koji su detaljniji i usmjereni na postizanje različitih specifičnih ciljeva.

Posljednje pitanje trećeg seta pitanja, pa tako i posljednje pitanje cijelog dubinskog intervjua odnosi se na najvažnije rezultate koje su ispitanici postigli putem razvojnih strategija u proteklih godinu dana.

Ispitanik A: “Značajan je uspjeh što smo prošli s lokalnog tržišta u Hrvatskoj na regionalne kampanje koje obuhvaćaju sve zemlje u regiji. To je velika prekretnica za nas i pokazatelj našeg napretka.”

Ispitanik B: “Bolje posloženi procesi rada i efikasnost tima; Stalne preporuke kod starih i novih klijenata (min 2-3 preporuke po klijentu); Znatno veća ponovna aktivacija ili proširenje usluge kod klijenta; Povećanje tima s 2 na 5 suradnika.”

Ispitanik C: “Imali smo suradnju s jednim klijentom iz Italije, kojoj smo pružili uslugu da ih poguramo pri ulasku na naše tržište. To je bila velika IT firma koja je otvorila svoje poslovanje u našem području, uključujući Sloveniju, Hrvatsku, Srbiju i Bosnu. Suradnja je trajala dva do tri mjeseca i završila je uspješno. Napravili smo strategiju za proširenje na naša područja i pomogli

im da se etabliraju. Nakon što smo postigli željene rezultate, suradnju smo završili jer su ispunili svoje ciljeve i uspješno ušli na tržište.”

Ispitanik D: “Za klijente: Minimalno povećanje prometa za 200%, kod implementacije prilagođenih paketa usluga; Ukupno generiran promet, više od 8M € u posljednjih godinu dana pomoću naših rješenja”

Odgovori na posljednje pitanje trećeg seta, kao i cijelog dubinskog intervjua, jasno ističu važnost implementacije strategije za razvoj poslovanja unutar marketinških agencija. Svaki ispitanik naveo je značajne rezultate koje su postigli u proteklih godinu dana zahvaljujući primjeni takve strategije. To potvrđuje koliko je važno staviti fokus na razvoj poslovanja u marketinškim agencijama. Sistematično postavljanje ciljeva, razrada strategije i rad na odnosima s klijentima ključni su elementi koji doprinose poboljšanju poslovanja. Kada se ti elementi ugrade u strategiju i kontinuirano prate, rezultati su neizbježni.

Nakon analize trećeg seta pitanja može se zaključiti da su ispitanici ukazali da brzina postizanja rezultata nakon implementacije novih strategija varira ovisno o kompleksnosti projekta, ali se obično kreće od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci. Kada je riječ o ključnim prilikama za rast marketinških agencija u Hrvatskoj, svi ispitanici prepoznaju umjetnu inteligenciju (AI) kao značajnu priliku. Umjetna inteligencija se vidi kao alat koji može automatizirati procese i unaprijediti kvalitetu usluga. Osim toga, rast e-commercea, digitalna transformacija i personalizirani marketing također su identificirani kao ključni trendovi koji će oblikovati budućnost industrije. Prilagođavanje usluga specifičnostima lokalnih tržišta nije prioritet za većinu agencija. Umjesto toga, fokus je na praćenju globalnih trendova, testiranju strategija i održavanju visoke kvalitete usluge. Najvažniji KPI-ovi koje ispitanici prate uključuju prihode, broj klijenata, povrat na investiciju (ROI) i druge mjere performansi poput stope konverzije i angažmana na društvenim mrežama. Ovi pokazatelji pomažu agencijama da precizno mjere napredak i učinkovitost svojih strategija. Konačno, kada je riječ o postignutim rezultatima, ispitanici su istaknuli širenje na regionalna tržišta, povećanje prihoda i broja klijenata, te uspješne projekte kao ključne uspjehe u proteklih godinu dana.

8.1. Analiza hipoteza

H1: Strateški razvoj poslovanja marketinških agencija značajno doprinosi njihovoj konkurentskoj prednosti na tržištu.

U dinamičnom i konkurentnom okruženju marketinških agencija u Republici Hrvatskoj postoji potreba za razumijevanjem kako strateški razvoj utječe na uspjeh i konkurentnost tih agencija. Cilj ovog rada je istražiti trenutno nedovoljno istraženu povezanost između strateškog razvoja i konkurentske prednosti.

Na temelju istraživanja i analize podataka iz dubinskih intervjuja, hipoteza da *"strateški razvoj poslovanja marketinških agencija značajno doprinosi njihovoj konkurentskoj prednosti na tržištu"* je potvrđena.

Svi ispitanici složili su se da prisutnost strategije za razvoj poslovanja pozitivno utječe na rezultate i rast prihoda agencije. Među pozitivnim učincima implementacije strategije istaknuli su održavanje konkurentnosti, optimizirano korištenje resursa, jasnu viziju i fokusirane ciljeve. Također su potvrdili da bi nedostatak takve strategije negativno utjecao na poslovanje, što bi rezultiralo smanjenjem prihoda, padom konkurentnosti, nezadovoljstvom klijenata, sporijim izvedbama projekata i općenito nižom učinkovitošću.

Svaki ispitanik naveo je značajne rezultate koje su postigli u proteklih godinu dana zahvaljujući primjeni strategija za razvoj poslovanja. Ovo potvrđuje koliko je važno fokusirati se na razvoj poslovanja u marketinškim agencijama. Sistematično postavljanje ciljeva, razrada strategije i rad na odnosima s klijentima ključni su elementi koji doprinose poboljšanju poslovanja. Kada se ovi elementi integriraju u strategiju i kontinuirano prate, rezultati su neizbježni.

H2: Agencije koje redovito prilagođavaju svoje usluge prema potrebama tržišta postižu veći rast u broju klijenata i prihodima.

Na temelju istraživanja i analize podataka iz dubinskih intervjua, hipoteza da *"agencije koje redovito prilagođavaju svoje usluge prema potrebama tržišta postižu veći rast u broju klijenata i prihodima."* je djelomično potvrđena.

Svi ispitanici prepoznaju važnost prilagodbe usluga i kontinuirano ulažu napore u istraživanje tržišta, industrije i novih tehnologija kako bi unaprijedili svoje usluge i postigli bolje rezultate za svoje klijente. Ovo istraživanje pokazuje značajnu povezanost između redovite prilagodbe usluga i strateškog razvoja poslovanja. Redovita prilagodba usluga ključna je za napredak agencija, jer bez nje poduzeća ne bi mogla održavati konkurentnost, što bi utjecalo na rast broja klijenata i prihoda.

Međutim, iako svi ispitanici priznaju važnost prilagodbe usluga, rezultati pokazuju da prilagodba specifičnostima lokalnog tržišta nije prioritet za većinu marketinških agencija. Njihov glavni fokus je na praćenju globalnih trendova, testiranju novih pristupa, prikupljanju povratnih informacija od klijenata i održavanju visoke kvalitete usluge. Većina ispitanika nije navelo prilagodbu usluga lokalnim tržištima kao prioritet, što djelomično opovrgava drugu postavljenu hipotezu. Na današnjem globalnom tržištu, prilagodba lokalnim specifičnostima postaje sekundarna i manje važna za marketinške agencije, koje su primarno usmjerene na praćenje globalnih trendova.

8.2 Ograničenja istraživanja

Neka od ograničenja ovog istraživanja mogu biti subjektivnost, pristranost, interpretacija rezultata i reprezentativnost uzorka.

Kako je istraživanje ovog rada provedeno kroz dubinske intervjue, ovakva metoda može uvesti određeni stupanj subjektivnosti. Osobni stavovi mogu utjecati na način na koji se prikupljeni podaci analiziraju i predstavljaju. Pristranost također može biti prisutna zbog mogućih predrasuda ispitanika ili istraživača. Na primjer, ispitanici mogu pružiti odgovore za koje smatraju da su društveno prihvaćeni ili u skladu s očekivanjima istraživača, što može utjecati na objektivnost rezultata. Reprezentativnost uzorka je još jedno ograničenje. Budući da je uzorak

sastavljen od odabranih ispitanika unutar specifičnog sektora, rezultati možda nisu u potpunosti reprezentativni za sve marketinške agencije u Republici Hrvatskoj.

Kako bi se umanjili učinci ovih ograničenja, u budućim istraživanjima preporučuje se korištenje kombinacije metoda, uključujući kvantitativne pristupe kao što su ankete, koje mogu pokriti veći broj ispitanike te s time osigurati veću reprezentativnost i objektivnost.

9. Zaključak

Strateški razvoj poslovanja ključan je dio svakog poduzeća, uključujući marketinške agencije. Važno ga je promatrati iz perspektive donosioca odluka unutar agencija jer su upravo oni najodgovorniji za njegovu implementaciju.

Istraživanje provedeno među donosiocima odluka u marketinškim agencijama u ovom radu pokazalo je da je strateški razvoj od presudne važnosti za povećanje prihoda i broja klijenata u marketinškim agencijama u Republici Hrvatskoj. Kroz perspektive i trendove ispitane u dubinskim intervjuima, donosioci odluka u marketinškim agencijama iznijeli su primjere i prakse iz prve ruke koje potvrđuju važnost implementacije strategije za razvoj poslovanja.

Odgovori dobiveni u dubinskim intervjuima pokazuju obrazac sličnih postupaka među ispitanicima, što dodatno potvrđuje postavljene hipoteze u ovom radu. Ključne stavke koje je ovo istraživanje dokazalo su:

- Distinkcija u odnosu na konkurenciju ključan je čimbenik koji izravno utječe na razvoj poslovanja agencija.
- Agencije koje nude full-service usluge konkurentnije su na tržištu. Svi ispitanici u ovom istraživanju naveli su da, uz marketinške usluge, nude i usluge razvoja web rješenja, bilo putem partnerstava s drugim IT firmama ili kroz posebne interne odjele.
- Neprestano inoviranje i prilagođavanje usluga ključan je čimbenik koji izravno utječe na rast prihoda i konkurentnost agencija.
- Redovita komunikacija kroz tjedne ili mjesečne sastanke ključna je za razvoj odnosa s klijentima.

- Temelj svakog razvoja je kvaliteta pružene usluge, koju prodaja, marketing i branding dodatno nadograđuju, a iz koje prirodno proizlaze preporuke.
- Rezultati implementacije strategije za razvoj poslovanja vidljivi su unutar nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci.
- Implementacija alata umjetne inteligencije ključan je čimbenik razvoja marketinških agencija u Republici Hrvatskoj u narednih 5-10 godina.
- Analize povratnih informacija od klijenata izuzetno je važna radi postizanja obostranog zadovoljstva, izgradnje dugoročne suradnje, prilagođavanja usluga, rješavanja potencijalnih problema i prilagodbe strategije.

Zaključno, ovo istraživanje pokazalo je da su svi ispitanici postigli značajne rezultate u protekloj godini zahvaljujući primjeni strategija za razvoj poslovanja. To potvrđuje koliko je važno usmjeriti fokus na razvoj poslovanja u marketinškim agencijama i dodatno ga produbiti kroz daljnja znanstvena istraživanja, kojih trenutno nedostaje.

10. Literatura

1. Allen O. (2024), What is an E-mail Marketing Agency?, Pristupljeno 14.8.2024. <<https://www.bladecommerce.com/blog/what-is-a-email-marketing-agency/>>
2. Antolović K. (2011.), Povijest oglašavanja u Hrvatskoj, Pristupljeno 16.8.2024. <<https://prglas.com/povijest-oglasavanja-u-hrvatskoj/>>
3. Baker K. (2022) The Ultimate Guide to Business Development and How It Can Help Your Company Grow, Pristupljeno 18.8.2024. <<https://blog.hubspot.com/sales/business-development>>
4. Boyce C. i Neale P. (2006), CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, Pathfinder International
5. Churkina K. (2022), What Is a Digital Marketing Agency?, Pristupljeno 14.8.2024. <<https://www.semrush.com/blog/digital-agency/>>
6. Churkina K. (2023), What Is a PR Agency? How PR Can Help Businesses, Pristupljeno 15.8.2024. <<https://www.semrush.com/blog/what-is-a-pr-agency/>>

7. Churkina K. (2023), What Services Do Digital Marketing Agencies Offer?, Pristupljeno 12.8.2024. <<https://www.semrush.com/blog/digital-marketing-agency-services-list/>>
8. Cohen E. (2024), Business Development for Agencies: The Ultimate Guide, Pristupljeno 18.8.2024.
<<https://www.workamajig.com/blog/business-development-for-agencies#:~:text=Business%20development%20for%20agencies%20refers,content%2C%20and%20building%20brand%20awareness.>>
9. Ćorić D. (2023.), Utjecaj videoigara na društvene vještine i svakodnevicu mladih, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku
10. Fabrio Bene N. (2020.) Effie Index 2020: Na listi najučinkovitijih kompanija i agencija u svijetu našle se i one iz Hrvatske, Pristupljeno 17.8.2024.
<<https://www.journal.hr/lifestyle/effie-index-2020-najbolje-kompanije/#:~:text=Imago%20Ogilvy%2C%20Bruketa%26%C5%BDini%C4%87%26Grey%2C%20McCann%2C,Primosapiens%2C%20Riba%20ribi%20grize%20rep%2C>>
11. Frederiksen L. i Pope J. (2024), A Game-Changing Business Development Strategy to Achieve Consistent Growth, Pristupljeno 21.8.2024.
<<https://hingemarketing.com/blog/story/business-development-strategy-a-high-growth-approach>>
12. Hafferi (2024), The history of advertising agencies, Pristupljeno 17.8.2024.
<<https://hafferi.com/blog/history-of-advertising-agencies/>>
13. Hajduk, G. (2016), Specifics and Features of Outsourcing Marketing Communications Activity. Central European Business Review
14. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 11.8.2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/poduzetnik>>
15. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 12.8.2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/agencija>>.
16. Hrvatska obrtnička komora. (n.d.). Obrt i oblici obrta. Preuzeto 11.8.2024
<<https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/registracija-obrta/obrt-i-oblici-obrta>>
17. Kennedy A. (2015), Business Development for Dummies
18. Kind S. (2007) What is “Business Development”? – The case of biotechnology

19. Minimalni tehnički uvjeti. (n.d.). Razlika između trgovačkog društva i obrta u ugostiteljstvu. Preuzeto 11.8.2024.
<<https://minimalnitehnickiuvjeti.hr/razlika-između-trgovackog-drustva-obrta-ugostiteljstvu1/>>
20. Morris, A. (2015), A practical introduction to in-depth interviewing. A practical introduction to in-depth interviewing
21. Mošnja P. (2017), Upravljanje odnosima sa klijentima na primjeru odvjetničkog ureda, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
22. Pressner-Kreuser A. (2024), What Does a Content Marketing Agency Do?, Pristupljeno 14.8.2024. <<https://mastheadmedia.com/blog/content-marketing-agency>>
23. Republika Hrvatska, Zakon o obrtu, Narodne novine, br. 143/13, 127/19, 41/20
24. Republika Hrvatska. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23, 130/23
25. Ribić i Puljić (2020), Osnove poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb
26. Robbins A. (2024), What is the Difference Between a Creative Agency and a Marketing Agency?, Pristupljeno 15.8.2024.
<<https://medium.com/@audreyrobbins/what-is-the-difference-between-a-creative-agency-and-a-marketing-agency-7cd4178c507c>>
27. Rocco F. (1993), Rječnik Marketinga
28. Roseman D. (2023), What is An SEO Agency?, Pristupljeno 14.8.2024.
<<https://surferseo.com/blog/what-is-an-seo-agency-business/>>
29. Šipić Neven (2023), Osnove poduzetništva, Poslovno veleučilište Zagreb
30. Smith B. (2017), What is a B2B Marketing Agency?, Pristupljeno 15.8.2024.
<<https://www.barqar.com/2017/05/08/b2b-marketing-agency/>>
31. StudySmarter Editorial Team (2024), Marketing Agency: Meaning, Pristupljeno 12.8.2024.
<<https://www.studysmarter.co.uk/explanations/marketing/integrated-marketing-communications/marketing-agency/>>
32. Tungate M. (2007), Ad Land: A Global History of Advertising, MPG Books Ltd

33. Verduzco, E. (2021), Types of Agencies and How to Choose the Best Fit for Your Business Goals, Pristupljeno 12.8.2024.
<<https://nogood.io/2021/06/30/types-of-agencies/>>
34. Wlosik M. (2024), The History of the Advertising Agency: From Print to the Internet, Pristupljeno 16.8.2024.
<<https://clearcode.cc/blog/history-advertising-agency/#toc-label-1>>
35. Zekić Zdravko (2007), Menadžment - poduzetnička tehnologija, Ekonomski fakultet u Riječi

11. Prilozi

Tablica 1. Vrste marketinških agencija (Churkin, 2022)

Tablica 2. Ključni aspekti upravljanja kupcima, Kennedy (2007; 301)

Slika 1. Prednosti i mane dubinskog intervjua. (Morris, 2015)