ANALIZA MARKETINŠKOG OKRUŽENJA U MARKETING PLANU PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS „D.O.O.

Gverić, Marina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:181788

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA MARKETINŠKOG OKRUŽENJA U MARKETING PLANU PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS „D.O.O.

Mentorica:
doc.dr.sc. Najev Čačija Ljiljana

Studentica:
bacc. oec. Gverić Marina

Split, Kolovoz, 2016.

Sadržaj

1. UVOD 3

1.1. KARAKTERISTIKE MARKETINGA U TURIZMU 4

1.2. CILJ RADA 5

1.3. METODE RADA 5

1.4. STRUKTURA RADA 5

2. TEORIJSKA RAZRADA MARKETING PLANIRANJA, ULOGE I ZNAČAJA ANALIZE MARKETINŠKOG OKRUŽENJA 6

2.1. ULOGA I ZNAČAJ ANALIZE MARKETINŠKOG OKRUŽENJA 6

2.1.1. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA TVRTKE (MOF) 9

2.1.2. PROCJENA POTENCIJALA TVRTKE (RECOIL) 10

2.1.3. ANALIZA DOBAVLJAČA 12

2.1.4. ANALIZA KONKURENCIJE 15

2.1.5. ANALIZA KUPACA 18

2.1.6. SWOT ANALIZA 24

2.2. OSNOVNE DETERMINANTE MARKETING PLANA 27

3. POSLOVNI SLUČAJ NA PRIMJERU PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“d.o.o. 32

3.1. INTERNA ANALIZA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o 34

3.1.1. MOF ANALIZA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o. 34

3.1.2. RECOIL ANALIZA "TRIGONUM VALENS" 39

3.2. ANALIZA MAKRO OKRUŽENJA- PESTE 42

3.3. ANALIZA DOBAVLJAČA: 45

3.4. ANALIZA KONKURENCIJE 47

3.5. ANALIZA KUPACA 54

3.6. SWOT ANALIZA 57

4. ZAKLJUČAK 60

5. POPIS TABLICA 61

6. POPIS SLIKA 61

7. LITERATURA 62

8. SAŽETAK 63

9. SUMMARY 64

1. UVOD

Na suvremenom tržištu u uvjetima žestoke konkurencije, sve je teže zadovoljiti potrebe potražnje, a pritom zadržati konkurentsku prednost poduzeća. Ova situacija prisutna je na svim suvremenim tržištima, pa tako i na turističkom tržištu koje se razlikuje od ostalih tržišta jer je riječ o tržištu usluga- neopipljivog doživljaja.

Danas je turizam glavna gospodarska djelatnost Hrvatske i temeljni pokretač razvoja zemlje. U 2015. godini RH je ostvarila preko 7 milijardi eura prihoda od turizma. Sa preko tisuću otoka i bogatim kulturno povijesnim nasljeđem, Hrvatska je prepoznata kao poželjna turistička destinacija. Gotovo sve županije i gradovi, posebice oni uz more, žive i rade od turizma, a glavnu riječ među njima vodi Dubrovnik. Dubrovnik je grad na jugu Hrvatske i središte je Dubrovačko-neretvanske županije. Kroz povijest, Dubrovnik je svoj prosperitet kao Republika stjecao kroz pomorstvo i trgovinu. Zahvaljujući bogatstvu i diplomaciji, Dubrovnik je bio jedini grad-republika na hrvatskoj obali koji je mogao konkurirati do tada vodećoj Mletačkoj Republici. Najveći uzlet i razvoj Dubrovnik doživljava tijekom 15. i 16. stoljeća. Upravo iz tog razdoblja datira glavni adut Dubrovnika- zidine. Zahvaljujući njima, grad Dubrovnik je od 1979. pod zaštitom UNESCO-a, a Dubrovnik je postao poznata turistička destinacija svijeta i kulisa za brojne filmove i serije.

Zbog dinamičnog rasta potražnje za Dubrovnikom, na tržištu se javlja sve veći broj poduzeća koji nude različite turističke usluge pritom, trudeći se zadovoljiti što više zahtjeva turističke potražnje za različitim uslugama. Ova situacija dovela je do velike koncentracije turističkih agencija i poduzeća na malom području što od poduzeća zahtjeva što veću prepoznatljivost na tržištu . Kako bi je postigli, poduzeća sve više pažnje posvećuju marketingu odnosno, sastavljanju marketing plana kao osnove za provedbu svoje strategije, a prvi korak u sastavljanju plana je analiza marketinškog okruženja.

Jedno od takvih poduzeća je i Trigonum Valens d.o.o., koje posluje od 2012., a glavna djelatnost poduzeća je pružanje prijevozničkih usluga u turizmu. Ovaj rad će se baviti analizom marketinškog okruženja ovog poduzeća.

1.1. KARAKTERISTIKE MARKETINGA U TURIZMU

Turizam danas predstavlja jednu od vodećih industrija svijeta pa tako i u Hrvatskoj gdje je većina stanovništva zaposlena u nekom od segmenata i oblika turizma. Temelj turističke djelatnosti je pružanje usluga koje zajedno formiraju cjeloviti turistički paket tj. doživljaj, a kako bi zadovoljili potrebe posjetitelja tj. turista.

Jedna od glavnih karakteristika turističke potražnje jest dinamičnost kretanja i nestalnost potražnje. Interesi i preferencije kupaca se konstanto mijenjaju. Dosadašnja masovna, grupna putovanja i odmori motivirani isključivo suncem, plažom i morem, prerastaju u individualna putovanja u vlastitom aranžmanu. To je ujedno i izazov za subjekte u turizmu jer je njihova zadaća zadovoljenje potražnje. Zbog toga poduzeća moraju prilagođavati vlastitu ponudu, time privući nove i zadržati stare kupce. To zahtjeva stalnu suradnju marketinga s ostalim odjelima unutar poduzeća što se vidi iz same definicije marketinga u turizmu koja kaže da marketing u turizmu predstavlja socijalni i upravljački proces kojim ljudi i skupine dobivaju ono što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.

.

U fokusu svakog djelatnika unutar turističkog sustava mora biti kupac i njihovo zadržavanje,a zadaća marketinga je njihovo zadovoljstvo pa se zato funkcije prodaje i marketinga u turizmu često promatraju kao jedna zajednička funkcija. [1]

Marketing u turizmu se razlikuje od onoga u proizvodnim upravo zbog specifičnih karakteristika usluga, a to su:

Neopipljivost (Usluge se ne mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ni pomirisati prije kupnje),

Nerazdvojivost (Usluge se ne mogu odvojiti od svojih pružatelja),

Varijabilnost (Kvaliteta usluga ovisi o tome tko ih pruža, kada, gdje i na koji način),

Prolaznost (usluge se ne mogu pohraniti za kasniju prodaju ili uporabu).[2].

[1] Kotler, P., Bowen, J.T., Makens J.C. (2010.) Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu,turizmu str. 31

[2] Kotler, P., Bowen, J.T., Makens J.C. (2010.) Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu,str. 42

Zbog toga poduzeća postojeće marketinške aktivnosti i strategije prilagođavaju novim uvjetima pa se tako primjerice, marketinški miks proširuje za dodatne elemente,a to su: prostor, ljudi i proces.
Iz navedenoga da se zaključiti da je turistička industrija veoma kompleksna i zahtjeva suradnju na svim razinama pa je tako bitno da je marketing poslovnih subjekata usklađen s marketingom u okruženju kako mikro, tako i makro eksternom okruženju.

1.2. CILJ RADA

Cilj ovog rada je definiranje i utvrđivanje značaja marketinškog okruženja pri izradi marketinškog plana te prezentacija istog na primjeru poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. Kroz empirijski dio će se razraditi analiza okruženja poduzeća kao osnove za izbor strategija u razvoju poduzeća konkretno, u njegovom širenju na tržištu.

1.3. METODE RADA

U ovome radu će se koristiti deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze. Deskriptivna metoda predstavlja postupak opisivanja činjenica i procesa, njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog objašnjavanja. Metoda analize se odnosi na raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije elemente. Metodom sinteze se povezuje više jednostavnih sudova u složeni. Ove metode istraživanja će se koristiti isključivo u teoretskom dijelu rada dok će se praktični dio provesti metodom studije slučaja na konkretnom primjeru .

1.4. STRUKTURA RADA

U uvodnom dijelu rada će se opisati ukratko karakteristike turističkog tržišta na kojem posluje poduzeće „Trigonum Valens“ d.o.o., dati uvod u materiju koja će se obraditi u drugom i trećem dijelu.
U drugom dijelu rada će se teorijski razraditi važnost marketinškog planiranja te značaja i uloge analize marketinškog okruženja dok će se u trećem dijelu primijeniti analiza na primjeru poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o

2. TEORIJSKA RAZRADA MARKETING PLANIRANJA, ULOGE I ZNAČAJA ANALIZE MARKETINŠKOG OKRUŽENJA

Prema Kotleru, upravljanje marketingom se sastoji od analize, planiranja, provedbe i nadzora programa osmišljenih da bi se stvorila, izgradila i održala korisna razmjena s ciljnim kupcima radi postizanja ciljeva organizacije. [3] Iz toga proizlazi da je analiza prva faza u procesu upravljanja marketingom. Rezultati analize su osnova za izradu marketing plana. O uspješnosti analize ovisi i uspjeh realizacije marketing plana. U nastavku ovog poglavlja će biti prikazan značaj analize marketinškog okruženja i analize te njihova povezanost s marketing planom.

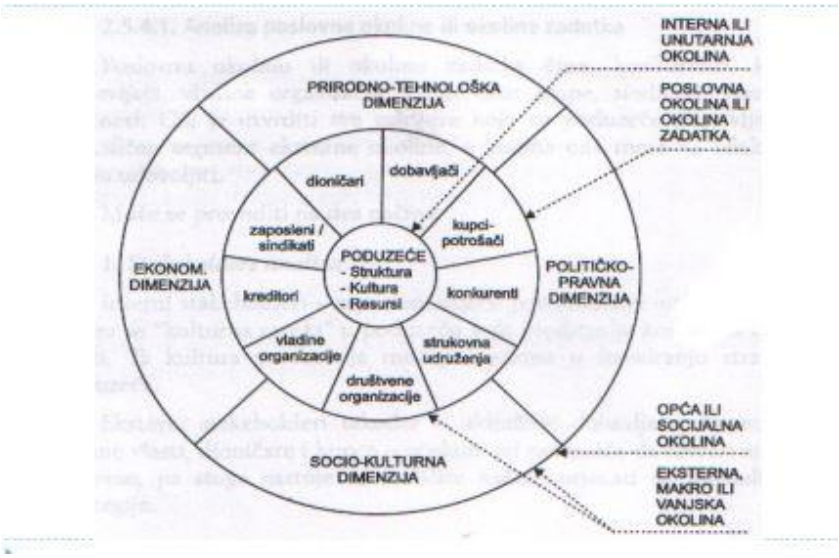
2.1. ULOGA I ZNAČAJ ANALIZE MARKETINŠKOG OKRUŽENJA

Svako poduzeće posluje u određenom okruženju koje utječe na njegovo poslovanje i kojoj se poduzeće mora kontinuirano i stalno prilagođavati. Ovisno o mogućnostima poduzeća na utjecaj na okolinu, razlikujemo tri osnovna segmenta :

1. Interna okolina
2. Vanjska poslovna ili specifična okolina (eksterno mikro okruženje)
3. Vanjska opća ili socijalna okolina (eksterno makro okruženje)[4]

[3] Kotler, P., Bowen, J.T., Makens J.C. (2010.) Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu,str. 30
[4] I.Matić, I. Pavić, Ž. Mateljak, (2009.) Ekonomski fakultet Split, Menadžment priručnik za nastavu

Slika 1 : ELEMENTI OKOLINE PODUZEĆA



Izvor: M. Buble (2009.) : Menadžment

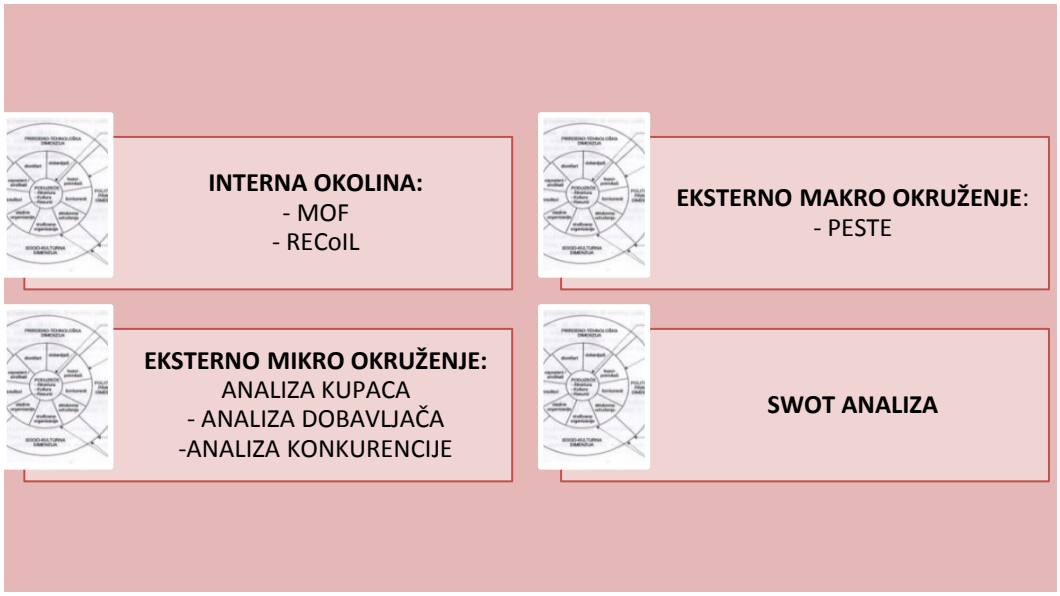
1. **Interna okolina** označava okolinu koja je prisutna, postoji u samom poduzeću, unutar njegovih definiranih granica. [5] To je okolina na koju poduzeće može u potpunosti utjecati,a sastoji se od strukture, kulture i resursa. To su elementi koji su u potpunom vlasništvu poduzeća i na koje poduzeće može u potpunosti utjecati i pomoću toga se prilagođavati promjenama u okruženju. Interna okolina je za poduzeće najvažniji segment poslovnog okruženja jer mjerama koje poduzeće poduzima u internoj okolini, ujedno utječe i na promjene u eksternom okruženju.

   Pri poduzimanju mjera u internom okruženju, ključnu ulogu ima usklađenost svih odjela: menadžmenta koji postavlja ciljeve, odjela ljudskih resursa, računovodstva i financija, marketinga itd. jer svi zajedno kreiraju krajnji proizvod ili uslugu. Uz vodstvo marketinga, svi odjeli zajedno su odgovorni za razumijevanje okoline tj. kupaca i stvaranja vrijednosti za kupca.[6]

[5] I. Matić, I. Pavić, Ž.Mateljak (2009.) Menadžment: priručnik za nastavu str. 11
[6] P. Kotler, G. Armstrong (2016.): Principles of marketing str. 95

U tu svrhu se u marketinškom aspektu okruženja analiziraju financijski i ne financijski aspekti vlastitog poslovanja, definiraju se i odvajaju perspektivni (profitabilni) poslovi od neperspektivnih (neprofitabilnih). Analizom internog okruženja dobiva se slika o trenutnom stanju poduzeća i njegovom potencijalu. U analizi marketinškog okruženja se u tu svrhu koriste dvije tehnike: analiza sadašnjeg stanja poduzeća (MOF) i procjena potencijala tvrtke (RECoIL).

Tabela 1 : ELEMENTI OKOLINE PODUZEĆA



Izvor: Vlastiti prikaz

2.1.1. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA TVRTKE (MOF)

MOF je tehnika pomoću koje se vrši analiza postojećeg stanja tvrtke. Analizira se poslovanje poduzeća na tržištu, a skraćenica dolazi od naziva tri područja koja se istražuju u ovom dijelu analize,a to su:

M - marketing

O - poslovnog procesa (operations)

F - financijski rezultati / pokazatelji[7]

Analizom marketinga se revidira marketing plan, sam marketinški proces, nabava, distribucija i promocija proizvoda ili usluge, utjecaj marketinga na kupce i dobavljače te sami tržišni rezultati. Ova analiza pokazuje efekt ulaganja poduzeća u marketing i odnos ulaganja i postignutih rezultata tj. jesu li u skladu s očekivanim, viši ili niži od očekivanog. Također, analizira se usklađenost marketinške strategije sa postavljenim ciljevima. U ovoj fazi MOF analize daju se odgovori na pitanja poput: Koliko uspješno poduzeće pruža uslugu, kako kupci dolaze do informacija o proizvodu, kakav je odnos s dobavljačima, tko se bavi marketingom itd.

Analiza poslovnog procesa pokazuje usklađenost strukture poduzeća sa ciljevima i strategijama te njene sličnosti s drugim poduzećima. U ovom dijelu analiziraju se procesi (definira se „core business“, utječe li organizacijska struktura na razvoj poduzeća), sustav upravljanja (dobivam informacije o kulturi poduzeća, upravljačkoj strukturi, načinima na koje se mjeri kvaliteta, efikasnost, efektivnost, zalihe itd.), kadrovi (kakav je učinak zaposlenika, koji su njihovi motivi, sustav nadziranja rada, njihova znanja i vještine) zatim, prostor ili lokacija (. kvaliteta infrastrukture, prometna povezanost sa tržištem, kvaliteta održavanja, sposobnost prilagođavanja) te oprema i tehnologija (ocjenjuje se starost opreme, iskorištenost kapaciteta, zahtijeva li oprema posebna znanja i rukovanje itd.).

Financijski pokazatelji su mjerilo ekonomske uspješnosti poduzeća. Oni pokazuju odnos ostvarenih rezultata i ciljeva tj. onog što je planirano. U njih ubrajamo : likvidnost, koeficijent obrtaja, likvidnost itd. Cilj svakog poduzeća je da ostvari što veće prihode uz što manje troškove.

[7] D. Dragnić (2015.), nastavni materijali Marketing projekata

U MOF analizi financijske pokazatelje dijelimo na pokazatelje:

- Profitabilnosti i ekonomičnosti (ukupni poslovni prihodi i rashodi, dobit prije i nakon oporezivanja, točka pokrića, rentabilnost itd.)
- Upravljanja imovinom (politika amortizacije, koeficijenti obrtaja imovine, zaliha i potraživanja, dani vezivanja)
- Upravljanja financijama (tko i kako upravlja financijama i na temelju čega donosi odluke)
- Likvidnosti i zaduženosti (Novčani tok, koeficijenti opće i ubrzane likvidnosti, koeficijent zaduženosti)

Rezultati dobiveni iz MOF analize nam odgovaraju na pitanje gdje se trenutno nalazimo.

2.1.2. PROCJENA POTENCIJALA TVRTKE (RECOIL)

Metoda procjene potencijala tvrtke daje nam uvid u potencijal poduzeća i njegove mogućnosti za daljnji rast i razvoj.

RECoIL je skraćenica od engleskih riječi za resurse (R) , iskustvo (E), kontrolu (Co), ideje (I) i vodstvo (L) odnosno, područja u kojima se provodi analiza kao što je prikazano na slici 6. Kod procjene resursa, u RECoIL analizi revidira se potencijal resursa za ostvarenje ciljeva koji se žele postići. Ocjenjuje se kvaliteta onog što poduzeće posjeduje dakle, sve tipove resursa: ljudske (kvaliteta, fleksibilnost, stav, menadžment, savjetnici i distributeri), materijalne (stanje i starost opreme) i financijske (likvidnost, raspoloživi financijski izvori).

Analizom iskustva procjenjuju se odluke i način donošenja istih, a koje su vezane za kreditiranje i investiranje, razvoj tržišta i proizvoda, upravljanju promjenama i razvojem itd. Drugim riječima, procjenjuje se sposobnost menadžmenta da reagira na izazove koje se pred njih postavljaju, a kako bi se ostvarili planirani ciljevi.
Kontrola je sama po sebi ključna za uspjeh nekog poduzeća ili projekta. Ona predstavlja niz korektivnih aktivnosti kojima se rješavaju problemi koji se pojavljuju tijekom poslovanja, bilo da su planirani ili ne. U ovom području se procjenjuje profesionalnost menadžmenta, timsku strukturu i njihove odgovore na sustav kontrole, prikladnost informacijskog sustava itd.
Ideje su glavni izvori promjena u poduzeću. Dobra ideja dovodi poduzeće do rasta i samim time ostvarivanje boljih rezultata. Kroz RECoIL se utvrđuje inovativnost i kreativnost u

osmišljavanju ideja. Definiraju su glavni izvori ideja i njihovi prijedlozi za rješavanje problema. Marketinška ideja predstavlja koncept tj. filozofiju koja se razmjenjuje na tržištu i na taj način utječe na kupce, a što uvelike utječe na image poduzeća.
Vodstvo predstavlja ključnu kariku na putu ka uspjehu bilo kojeg poduzeća. Angažiranost vrhovnog menadžera i vlasnika poduzeća određuje budućnost poduzeća. Kroz analizu vodstva, ocjenjuje se potencijal menadžera odnosno, njegova dob, životni i obiteljski stavovi, spremnost i reakcije na promjene i sl.
Pomoću RECoIL-a poduzeće dobiva rezultate o potencijalima s kojima raspolaže. Pomoću RECoIL metode dobivamo odgovor na pitanje gdje poduzeće želi stići.

2. **Eksterno mikro okruženje** se još naziva vanjskom poslovnom okolinom ili okolinom zadatka, a označava bližu okolinu poduzeća tj. faktore koji su specifični za svako pojedino poduzeće, te direktno utječu na njegovo poslovanje. [8] Iz ovog zaključujemo da mikro okruženje sačinjavaju čimbenici na koje poduzeće direktno utječe svojim postupcima, za razliku od makro okruženja na koje poduzeće nema nikakav utjecaj. Tu spadaju:
   - Dobavljači- opskrbljuju poduzeće resursima
   - Distributeri (posrednici)- pomažu poduzeću u promociji i prodaji proizvoda krajnjim kupcima
   - Konkurenti- ostala poduzeća u okruženju koja pružaju istu ili sličnu uslugu i s kojima se poduzeće natječe za resurse
   - Regulatori- Specifične organizacije koje imaju moć utjecati na poslovanje poduzeća[9] (npr. HAKOM u telekomunikacijama)
   - Javnost- bilo koja grupa koja ima stvarni ili potencijalni interes ili utjecaj na sposobnost poduzeća da ostvari svoje ciljeve[10]
   - Kupci- krajnji potrošači

U tu svrhu marketinški odjel poduzeća vrši analizu koje obuhvaća:

- analizu dobavljača,
- analizu konkurencije i
- analizu kupaca

[8] I. Matić, I. Pavić., Ž. Mateljak (2009.) : Menadžment: priručnik za nabavu, str. 11
[9] I. Matić, I. Pavić., Ž. Mateljak (2009.) : Menadžment: priručnik za nabavu str. 11
[10] P. Kotler, G. Amstrong (16th edition.): Principles of marketing str.97

2.1.3. ANALIZA DOBAVLJAČA

Dobavljači su veoma važan faktor za poduzeće. Oni poduzeću pružaju resurse i usluge potrebne za stvaranje krajnje vrijednosti (proizvoda ili usluge). Oni utječu i na marketing jer bilo kakvi zastoji u radu dobavljača bilo da su izazvani radom dobavljača ili prirodnim silama, utječu na cijenu proizvoda ili usluge pa u konačnici i na samo zadovoljstvo kupaca. Kako bi pronašli i zadržali najpouzdanije dobavljače, poduzeće vrši analizu dobavljača.
Pri nabavi proizvoda ili usluga, razlikujemo tri vrste kupnje:

1. Čista ponovljena kupnja
2. Modificirana ponovljena kupnja
3. Novi proizvod

Čista ponovljena kupnja je situacija rutinske kupnje u kojoj poduzeće odabire dobavljače sa provjerene i odobrene liste. Odabire dobavljača na temelju zadovoljstva prethodnom kupnjom. Kod ove kupnje, postojeći dobavljači njeguju komunikaciju i grade partnerski odnos s kupcima dok potencijalni pokušavaju dobiti manju narudžbu i postepeno povećavati prodaju.
Modificirana ponovljena kupnja je situacija u kojoj kupac želi promijeniti određene uvijete (npr. cijena, specifikacija i sl.) što zahtjeva uključenost dodatnih sudionika u donošenju odluka. Potencijalni dobavljači u toj situaciji nastoje zaštiti dosadašnji odnos, dok potencijalni to vide kao priliku za posao.
Novi proizvod je situacija kupnje novog proizvoda ili usluge. Proces donošenja odluke u ovoj situaciji ovisiti će o cijeni i riziku nabave novog proizvoda ili usluge. Veći rizik zahtijevat će više osoba u procesu donošenja odluke i samim time proces će duže trajati.
U ponovljenim kupnjama, odluku donosi nabavni agent, dok nabava novog proizvoda zahtjeva uključenost stručnjaka za proizvod ili uslugu koja se nabavlja pa se tako i marketinška komunikacija dobavljača usmjerava sa agenta na stručnjaka. Zadaća marketinga je u poduzeću identificirati ključnu osobu koja donosi odluke. Skup osoba koje su ključne za nabavu formiraju nabavni centar u kojoj članovi mogu imati jednu od 7 uloga:

1. INICIJATORI (Potiču na kupnju)
2. KORISNICI (Osobe koje će koristiti proizvod ili uslugu. Često su ujedno i inicijatori)
3. UTJECATELJI (Utječu na donošenje odluka i često formiraju specifikacije i definiraju alternative)
4. ODLUČITELJI (Donose odluke o zahtjevima i odabiru dobavljača)
5. ODOBRAVATELJI (odobravaju kupnju i predložene akcije)

6. KUPCI (Imaju formalni autoritet pri odabiru dobavljača i ugovaranju uvjeta nabave)
7. VRATAR (Imaju ulogu sprječavanja prodavača i informacija da dopru do ključnih ljudi u centru nabave)[11]

Proces nabave u poduzećima se odvija kroz 8 faza:

1. Spoznaja problema
2. Opis opće potrebe
3. Specifikacija proizvoda
4. Potraga za dobavljačem
5. Prikupljanje ponuda
6. Odabir dobavljača
7. Specifikacija postupka naručivanja
8. Pregled uspješnosti rada [12]

Proces započinje spoznajom problema odnosno, kada unutar poduzeća dođe do pojave potrebe za kupnjom. Ona može biti produkt internog ili eksternog (sajmovi, kongresi) stimulansa. Nakon definiranje potrebe, slijedi opis. Utvrđuju se opće specifikacije kojima mora udovoljiti proizvod ili usluga te se definira količina. Zatim slijedi utvrđivanja tehničkih specifikacija. Tim za analizu vrijednosti proizvoda analizira komponente proizvoda ili usluge te njihovu vrijednost. Na temelju tog stvaraju kriterije po kojima mogu procjenjivati ponude dobavljača i uvjete za pregovore. Zatim se prikupljaju ponude. U ovoj fazi poduzeće od potencijalnih dobavljača traži ponude . Nakon ocjenjivanja ponuda, poduzeće eliminira dobavljača koja ne udovoljavaju zahtjevima. Nakon toga, centar za naručivanje definira uvjete naručivanja. Formira bitne kriterije pri isporuci (vrijeme isporuke, garancije, itd.) prema kojima rangira dobavljače. Nakon toga se odabire najpouzdaniji dobavljač. Nakon toga slijedi pregled uspješnosti rada na način da se traži „feedback“ od krajnjih kupaca ili se ocjenjuju dobavljači prema određenim kriterijima. Dobiveni rezultati biti će osnova za nastavak ili prekid suradnje s odabranim dobavljačem.

U situacijama rutinske nabave, ovaj postupak tj. faze traju puno kraće i neke od njih se preskaču.

Usluge same po sebi se sastoje od više komponenti koje definiraju njenu kvalitetu i uspješnost. Proces pružanja usluge mora teći nesmetano i bez zastoja jer se pružanje i konzumiranje usluga odvija istovremeno. Nema mogućnosti skladištenja niti odgađanja. Zbog

[11] P. Kotler, Mate (1997.): Upravljanje marketingom
[12] P. Kotler, Mate (1997.): Upravljanje marketingom

toga je od velike važnosti imati pouzdane dobavljače vidljivih komponenti usluge. Za poduzeće je bitno da ima pouzdane dobavljače jer oni utječu na krajnji rezultat procesa pružanja usluge ili proizvoda. Ukoliko dođe do zastoja u radu dobavljača, taj zastoj može utjecati u konačnici na porast cijene usluge/ proizvoda, troškova proizvodnje i u konačnici na ono najvažnije- zadovoljstvo kupaca. Danas poduzeća svoje dobavljače promatraju kao partnere. Odabiru pouzdane dobavljače, njeguju odnose i potiču suradnju na obostranu korist.

.

2.1.4. ANALIZA KONKURENCIJE

Cilj svakog poduzeća je ponuditi kupcima bolju i veću vrijednost u odnosu na konkurenciju. Kako bi to ostvarilo, marketinškom odjelu nije dovoljno samo definirati ponudu i prilagoditi je kupcima. Ono svojim radom mora ostvariti i određenu stratešku prednost u odnosu na konkurente kako bi se poduzeće što bolje pozicioniralo na tržištu u odnosu na konkurente. Prije svega, poduzeće mora definirati svoje konkurente na tržištu, bilo da je riječ o direktnim (oni konkurenti koji nude istu uslugu kao poduzeće) ili indirektnim (konkurenti supstituta). S obzirom na stupanj zamjene proizvoda ili usluge, postoje 4 razine konkurencije:

1. KONKURENCIJA MARKE (Poduzeće konkurente promatra kao ponuđače sličnih proizvoda istim kupcima.)
2. KONKURENCIJA UNUTRAR INDUSTRIJE (Poduzeće konkurente promatra kao da svi nude isti proizvod/ uslugu i istu klasu.)
3. KONKURENCIJA OBLIKA PRUŽANJA (Poduzeće konkurencijom smatra sve tvrtke koje proizvode proizvod koji pruža istu uslugu.)
4. GENERIČKA KONKURENCIJA (Poduzeće konkurencijom smatra sva poduzeća koja se natječu za iste dolare potrošača.)

Konkurencija se može promatrati s dva pristupa: industrijskog i tržišnog. S industrijskog pristupa, konkurenti se promatraju kao poduzeća koja proizvode isti proizvod ili uslugu dok se sa tržišnog konkurencija promatra kao poduzeća koja zadovoljavaju istu potrebu. Za poduzeće je pri analizi konkurencije ključno povezati ta dva aspekta

Analiza konkurencije se odvija kroz nekoliko koraka:

1. **Identificiranje strategija konkurenata**

Najbliži konkurenti poduzeća su ona poduzeća koja primjenjuju istu strategiju. Prema tom kriteriju, poduzeća se mogu grupirati u strateške skupine. Za poduzeće je bitno utvrditi kojoj strateškoj skupini ono pripada. Svaka strateška skupina ima svoja obilježja. Grupiranjem u strateške skupine, dobivaju se važni zaključci poput visine ulazne barijere za ulazak u određenu stratešku grupu. Odnos s konkurentima najintenzivniji je unutar strateške skupine, ali isto tako postoji i rivalstvo između dvije grupe npr. zbog kupaca koji se preklapaju. Kako bi što bolje utjecali na konkurenciju, poduzeće treba raspolagati sa što više informacija o konkurentima (njihovoj tehnologiji, marketinškom mix-u, politici cijena, itd.) jer praćenjem uvjeta na tržištu, poduzeća mijenjaju strategije.

2. **Određivanje ciljeva konkurenata**

U ovoj fazi poduzeće otkriva što konkurenti žele postići. Analiziraju njihove ciljeve. Pritom polaze od određenih pretpostavki. Prva pretpostavka je da konkurenti teže maksimalizaciji svojih profita, a druga da svaki konkurent teži miksu ciljeva.[13] Za poduzeće je važno da poznaje kriterije po kojima konkurenti vrednuju i određuju svoje ciljeve kako bi iz tog dobili što više informacija o njihovim planovima za budućnost.

3. **Procjena snaga i slabosti konkurenata**

Kako bi definirali snage i slabosti konkurenata, poduzeće mora raspolagati sa što više informacija o poslovanju konkurenata (udio tržišta, prihodi, podaci o prodaji) i sl. Poduzeća informacije dobivaju uglavnom iz okoline i osobnih iskustava. Kako bi što više saznali poduzeća razna istraživanja s kupcima, dobavljačima i distributerima.

4. **Procjena uobičajenih reakcija**

Prethodni koraci pomažu menadžmentu u pretpostavljanju reakcija konkurenata. No, na reakcije utječe i interna kultura i filozofija poduzeća. Zbog toga je potrebno razumijevanje interne sfere konkurenata. S obzirom na reakciju, konkurenti se mogu svrstati u jednu od 4 skupine:

a) Opušteni konkurent – ne reagira dovoljno brzo ili snažno na poteze rivala.
b) Selektivni konkurent- reagira samo na neke tipove napada
c) Konkurent tigar- reagira brzo i snažno na svaku promjenu
d) Nepredvidljivi konkurent[14]

5. **Stvaranje sustava prikupljanja informacija o konkurenciji**

Sustav prikupljanja informacija o konkurenciji treba biti organiziran i efikasan proces. Unutar poduzeća treba postojati sustav koji poduzeću omogućava kontinuirano praćenje reakcije.

6. **Odabir konkurenata koje treba napasti,a koje izbjegavati** [15]

Nakon dobivenih informacija, poduzeća moraju provesti analizu vrijednosti za kupca kako bi dobili informaciju i o svojim snagama i slabostima. Bitno je dobiti informaciju o stavu kupca prema marki i pojedinim poduzećima. Nakon rezultata analize, poduzeće dobiva informaciju

[13] P. Kotler, Mate (1997.),Upravljanje marketingom str 235
[14] P. Koter, Mate (1997.), Upravljanje marketingom str. 239
[15] P. Kotler, Mate (1997.) Upravljanje marketingom

o tome koje od konkurenata može napasti,a koje bi trebalo izbjegavati. Kod napada poduzeće se može odlučiti za napad jedne od klasa konkurenata:
Jaki protiv slabih : u ovom napadu, poduzeća napadaju slabije konkurente jer im je to povoljnije nego napadanje jakih, ali time ne postižu mnogo u smislu poboljšanja sposobnosti jer se tvrtka i dalje mora natjecati s jačim konkurentima. S druge strane, ova taktika može biti i plašenje jače konkurencije koja nastoji umanjiti svoje slabosti.
Bliski protiv udaljenih: Mnoga poduzeća se natječu s najsličnijim konkurentima. Pritom moraju izbjegavati situaciju uništavanja bliskih konkurenata jer to za posljedicu može imati da slični konkurenti otkupe tržišne udjele bliskih konkurenata i time se poveća udio tržišta bliskim konkurentima.
„Dobri“ protiv „loših“ : Na svakom tržištu postoje tzv. dobri i loši konkurenti. Oni dobri igraju prema pravilima, utječu na diferencijaciju, poboljšavaju uvjete na tržištu, postavljaju standarde, dok loši ugrožavaju tu situaciju pokušavanjem preotimanja udjela.

U analizi mikro okruženja, za poduzeće je bitno da jednako prati sva tri segmenta, a posebice konkurenciju i kupce. Poduzeće mora kontinuirano pratiti promjene u svom mikro okruženju, jednaku pozornost mora posvetiti konkurenciji i kupcima kako bi formirao najbolju strategiju za svoj daljnji razvoj.

2.1.5. ANALIZA KUPACA

Od svih aktera u marketinškom okruženju poduzeća, kupci su najvažniji. Krajnji cilj svakog proizvodnog ili uslužnog procesa je ostvarenje zadovoljstva kupca. Zbog toga je vrlo bitno da poduzeća i marketinški odjel razumiju svoje potrošače. Na temelju razumijevanja ponašanja svojih potrošača, poduzeća marketinškim miksom stvaraju podražaje u svijesti potrošača koji zajedno sa društvenim, utječu na kupčeve odluke o kupnji. Kada govorimo o tržištu kupaca, imamo tržište poslovnih kupaca, institucija i krajnjih potrošača. Tržište poslovnih kupaca čine distributeri koji kupuju usluge ili proizvode kako bi ih dalje prodavali, poslovni kupci- koji ugrađuju uslugu/ proizvod u svoju uslugu/ proizvod i državne organizacije koje kupuju proizvod/ uslugu i distribuiraju je široj javnosti. U tržište krajnje potrošnje spadaju krajnji potrošači koje usluge/ proizvod kupuju direktno od proizvođača. Svaka kupnja je potaknuta nekim čimbenicima.

Osnovni čimbenici koji potiču na ponašanje pri kupnji na tržištu krajnje potrošnje su:

1. KULTURNI
2. DRUŠTVENI
3. OSOBNI
4. PSIHOLOŠKI

Kulturni čimbenici najviše utječu na kupčevo ponašanje. Čine ih kupčeva kultura, supkultura i društveni sloj. Kultura je osnovna determinanta koja utječe na želje i ponašanje neke osobe.[16] Okruženje (obitelj, ponašanje, škola, društvo) u kojem osoba odrasta utječu na njegovu svijest i sustav vrijednosti. Kultura je promjenjiva i nije ista u svim dijelovima svijeta. Ovisi o supkulturi (nacionalnost, religija, rasa) što je također bitno naročito u situacijama širenja na nova tržišta. Osim toga, bitnu ulogu i ima društveni sloj. Društveni sloj je određen prihodima, razinom obrazovanja, sustavom vrijednosti, znanjem, bogatstvom isl. **Društveni čimbenike** sačinjavaju referentne grupe, obitelj, uloge i status.[17] Referentne skupine su grupe koje utječu na ponašanje potrošača. Ovisno o tipu utjecaja (direktan ili indirektan), razlikujemo 3 grupe: primarne (osobe s kojima je potrošač u konstantnom i

[16] P.Kotler, Mate (1997.): Upravljanje marketingom str. 172
[1717] P.Kotler, Mate (1997.): Upravljanje marketingom str. 175

neformalnom kontaktom), sekundarne (osobe s kojima je potrošač u formalnoj komunikaciji), aspiracijske (one grupe kojima bi potrošač želio pripadati) i disocijativne (one čija ponašanja pojedinac odbacuje). Pritom obitelj ima najveći utjecaj jer je to prirodno okruženje pojedinca. Odgoj roditelja stvara utjecaj na ponašanje pojedinca kasnije. Osim toga, promatraju se i uloge unutar kućanstva i njihova dominacija u odlučivanju. Uz to, značaj ima i status osobe u nekoj grupi.

Osobni čimbenici se sastoje od: dobne starosti, fazu životnog vijeka, zanimanja, ekonomske okoline, životnog stila, osobnosti i predodžbi o samom sebi. To znači da osobe u različitim fazama života kupuju drugačije stvari ili usluge. Njihove potrošačke navike ovisiti će o njihovom zanimanju i stabilnosti prihoda, dugovima, životnim navikama, mišljenjima i interesima te predodžba o samom sebi.

Psihološki čimbenici utječu na izbor pri kupnji. Čine ih motivacija, percepcija, učenje i stavovi.[18] Motivacija je ono što osobu potiče na djelovanje,a rezultat je potreba koje osoba ima. Na njeno djelovanje utječe percepcija o situaciji u kojoj se nalazi u trenutku kupnje. Na intenzitet djelovanja utječe i stupanj pozornosti koju osoba ima u određenoj situaciji. Također, značajan utjecaj ima i iskustvo, uvjerenje i stavovi.

Kako bi što bolje razumjeli kupce i njihove razloge za kupnju, potrebno je definirati njihovu ulogu i utjecaj pri donošenju odluke. Postoji 5 temeljnih uloga: začetnici (osobe koje potiču ideju o kupnji), uticatelji (njihovi savjeti utječu na odluku), donositelji odluke (imaju konačnu riječ u kupnji tj. što će se kupiti), kupci (osobe koje stvarno kupuju) i korisnici (osobe koje konzumiraju proizvod ili uslugu). Nakon određivanja uloga potrebno je odrediti razinu uključenost i broj marki na tržištu kako bi utvrdili razinu kompleksnosti donošenja odluke. Svaki proces kupnje se može podijeliti unutar slijedećih faza: spoznaja problema, traženje informacija, vrednovanje alternativa, odluka o kupnji, ponašanje nakon kupnje. Za poduzeće je bitno da održava određenu razinu zadovoljstva kupca u svim fazama. To bi značilo da poduzeće mora biti svjesno čimbenika koji utječu na donošenje odluka kupca u svakoj od faza.

Kada govorimo o poslovnom tržištu, poduzeća nastoje među svojim poslovnim kupcima identificirati grupe koje kupuju na sličan način kako bi prema njima mogli usmjeriti svoju

[18] P.Kotler, Mate (1997.): Upravljanje marketingom str. 181

strategiju. Organizacijska kupnja je u svojoj biti motivirana poput kupnje na tržištu krajnjih potrošača- nastaje iz potrebe za određenim proizvodom ili uslugom. Osnovni čimbenici koji utječu na ponašanje pri kupnji su :

1. OKRUŽJE (razina potražnje, kamatna stopa, politika i zakonodavstvo, ekonomsko stanje)
2. ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI (ciljevi, politike, postupci, sustav, struktura)
3. INTERPERSONALNI ČIMBENICI (autoritet, sposobnost uvjeravanja)
4. INDVIDUALNI ČIMBENICI (dob, pozicija, odnos prema riziku)[19]

Nakon toga slijedi identifikacija, ocjena i odabir između više različitih marki i alternativa te se definira dobavljač. Za razliku od tržišta krajnje potražnje, ovo tržište ima manji broj velikih kupaca, potrošači su zemljopisno orijentirani, a odnosi između dobavljača i kupaca se baziraju na partnerstvu. Zadatak marketinga u poslovnom tržištu je unutar poduzeća identificirati odjel nabave, osobu koja ima konačnu riječ u donošenju odluke i čimbenike koji na njih utječu.

Za razliku od prethodnog, institucijsko tržište čine neprofitne organizacije i državne institucije koje kupuju usluge i proizvode kako bi ih distribuirali široj javnosti. Njihovi glavni ciljevi nisu motivirani financijskim uspjehom (smanjenje troškova, povećanje prihoda) već pružanjem koristi javnosti. Poduzeća za subjekte na ovom tržištu svoju ponudu moraju prilagođavati zahtjevima potražnje i njihovim specifičnostima.

Danas na tržištima prevladava zasićenost ponude. Sve više marki pojavljuje se na tržištu zbog čega poduzeća ulažu dodatno u marketing i kvalitetu kako bi zadržali što više zadovoljnih kupaca jer iz tog zadovoljstva proizlazi lojalnost koja predstavlja sigurnu dobit. Zbog toga je bitno razumjeti kupce.

Ovom analizom dobivamo povratne informacije o kupcima (starost, dob, spol) , njihovim navikama, motivima i kupovnoj moći. Na temelju tih determinanti poduzeće kasnije u segmentaciji grupira potrošače u skupine kako bi prilagodili marketing miks pojedinim skupinama.

[19] P. Kotler, Mate (1997): Upravljanje marketingom, str. 211

Eksterno makro okruženje- označava dalju okolinu poduzeća tj. faktore koji nemaju toliko direktan koliko indirektan utjecaj na poslovanje poduzeća preko svog utjecaja na poslovnu ili specifičnu okolinu poduzeća.[20] U ovu okolinu spadaju političko-pravni, ekonomski, socio-demografski i zemljopisno- klimatski čimbenici. Ovi čimbenici ne utječu toliko direktno na samo poduzeće, koliko se njihov učinak na poduzeće očituje kroz njihov direktni utjecaj na eksterno mikro okruženje. Isto tako, poduzeće na ovo okruženje ne može nikako utjecati već se može samo prilagoditi promjenama u ovom okruženju.
U turizmu ovo okruženje je jedno od glavnih karakteristika ponude. Budući da je usluga sama po sebi nevidljiva i neopipljiva, poduzeća nastoje stvoriti određeni vizualni dojam. Najčešće se usluga definira opisivanjem lokacije na kojoj se nalazi.
U situacijama kada poduzeće planira ulazak ili širenje na novom tržištu, za povratnu informaciju o situaciji i potencijalima tog okruženja, poduzeće analizira eksterno makro okruženje kako bi procijenili isplati li se ulaziti, ostajati na određenom tržištu ili ne. U tu svrhu koristi se PESTE analiza makro okruženja poduzeća.

PESTE je metoda analize poslovnog okruženja i temelj je strateškog planiranja. Kroz PESTE se analizira okolina za tržište i pruža pregled vanjske situacije koja može utjecati na industriju u cjelini ili na tvrtku unutar promatrane industrije.

[20] I. Matić, I. Pavić, Ž. Mateljak , Ekonomski fakultet Split (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu

Tabela 2 : PESTE ANALIZA- čimbenici

POLITIČKO-PRAVNI ČIMBENICI	EKONOMSKI ČIMBENICI	SOCIO-DEMOGRAFSKI ČIMBENICI	TEHNOLOŠKI ČIMBENICI	GEOKLIMA-TSKI ČIMBENICI
Politička stabilnost države Zakonska regulativa Politika upravljanja porezima Promjene u političkom okruženju	Zaposlenost Razina BDP-a Cijene resursa	Starost populacije Životni stil i navike Kulturno-povijesne karakteristike Stav prema promjenama	Utjecaj novih tehnologija Infrastruktura Aktivnosti istraživanja i razvoja	Udaljenost od vodećih tržišta Geografski položaj Klimatski uvjeti

Vlastiti prikaz

Akronim PESTE označava čimbenike koji se analiziraju,a to su:

P- političko- pravni čimbenici

E- ekonomski čimbenici

S- društveni (social) čimbenici

T- tehnološki čimbenici

E- geo-klimatski (enviromental) čimbenici[21]

Političko- pravno okruženje se odnosi na razumijevanje političkih odnosa na nekom tržištu što je od posebnog značaja ukoliko je riječ o ulasku na inozemno tržište jer trenutna situacija ili propisi neke države, mogu zaustaviti ili kočiti ulazak novih sudionika na tržište što kasnije utječe na gospodarski ishod. Ove prepreke su česte kada je riječ o tržištima u nerazvijenim zemljama ili u zemljama koje su tek u razvoju.

Analizom ekonomskih čimbenika procjenjuje se gospodarsko stanje neke države odnosno, gospodarska kretanja (BDP, cijene resursa itd.). Na taj način se ocjenjuje o kakvom se gospodarstvu radi- je li poticajno, razvijeno ili nerazvijeno, isplati li se sudjelovanje na tržištu unutar takvog gospodarstva.

[21] http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/ , 10. Lipnja 2016.

Analizom društvenih čimbenika (socio-demografski i kulturološki) prate se trendovi i faktori populacije koja sudjeluje na tržištu. Određeni društveni stavovi mogu utjecati na strategiju pa je bitno da subjekti koji je provode posjeduju određenu razinu znanja kako bi mogli procijeniti njihova kretanja.

Tehnologija podrazumijeva kompletnu infrastrukturu koja je potrebna za podršku modernim sustavima. Pod utjecajem globalizacije, tehnološko-informatička komponenta je nužna za opstanak na tržištu zbog čega je većina tvrtki uvela sigurno e- poslovanje i web stranice i na taj način nastoji prodrijeti do kupaca uz što manje troškove. Osim informatičkog aspekta, analiziraju se i standardi poslovanja, istraživanje i razvoj i sl.

Geo-klimatski čimbenici kao što i sam naziv govori, se odnose na okolinu u kojoj se tržište nalazi promatrano sa geografskog utjecaja. Pritom se ocjenjuje udaljenost od vodećih tržišta, lokacije kupaca itd.

2.1.6. SWOT ANALIZA

Analizom eksternog i internog okruženja poduzeća dobivamo detaljne informacije za izradu SWOT analize. Prema definiciji, SWOT analiza (engl. SWOT analysis) je strategijski instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage/slabosti poduzeća s prilikama/opasnostima okruženja radi identificiranja šansi/rizika za opstojnost poduzeća.[22]

Tabela 3 : SWOT ANALIZA

	POMAŽE U OSTVARENJU CILJEVA	**OTEŽAVA POSTIZANJE CILJEVA**
INTERNI ELEMENTI	**SNAGE:** • Prednosti tvrtke u odnosu na konkurenciju • Opće prednosti	**SLABOSTI:** • Nedostatci tvrtke u odnosu na konkurenciju • Opći nedostatci
EKSTERNI ELEMENTI	**PRILIKE:** • Promjene u okruženju koje poduzeće može iskoristiti	**PRIJETNJE:** • Promjene u okruženju koje mogu biti opasne i negativno utjecati na poduzeće

Izvor: Vlastiti prikaz

SWOT analizu provodi tim koji je unaprijed definiran. Zatim se određujuu ciljevi koje se želi ostvariti i vremenski period. U provedbi analize, tim se najčešće koristi „brainstorming“ metodom kako bi mogli ponudili što više ideja koje zatim, grupiraju i razmatraju dok ne dođu do konkretnog rješenja odnosno,ključnog problema. Može se zaključiti kako za provedbu ove analize nema striktnih pravila kojih se tim mora pridržavati pri izradi analize.

[22] http://limun.hr/main.aspx?id=25793 , 10. Lipnja 2016.

Osnovni cilj SWOT analize je pružanje jasnih informacija o unutarnjim snagama i slabostima odnosno, prijetnjama i prilikama s kojima se poduzeće suočava, a odnose se na vanjsku okolinu poduzeća.

Analizom internog okruženja poduzeća definiraju se snage i slabosti. U ovom procesu se analizira menadžment i organizacija, operacije, financije i kultura poduzeća.

Snage čine svi pozitivni utjecaji i potencijali pomoću kojih poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost. One proizlaze iz interne okoline i pridonose ostvarivanju ciljeva. To su svi oni čimbenici zbog kojih je poduzeće uspješno.

Slabosti se odnose na ograničenja i nedostatke poduzeća u odnosu na konkurenciju promatrano s aspekta poduzeća i potrošača. One se odnose na čimbenike koji sputavaju poduzeću u ostvarivanju ciljeva. Slabosti treba promatrati realno i iznositi ih bez zadrške.

U analizi vanjskih čimbenika, analiziraju se čimbenici koji čine makro i mikro okolinu poduzeće. Analizom vanjske okoline dobivamo prilike i prijetnje poduzeće.

Prilike su sve mogućnosti koje se nalaze u eksternom okruženju poduzeća, a koje poduzeće može iskoristiti za ostvarivanje strateških ciljeva (npr. nova tržišta, strateška udruživanje i sl.)

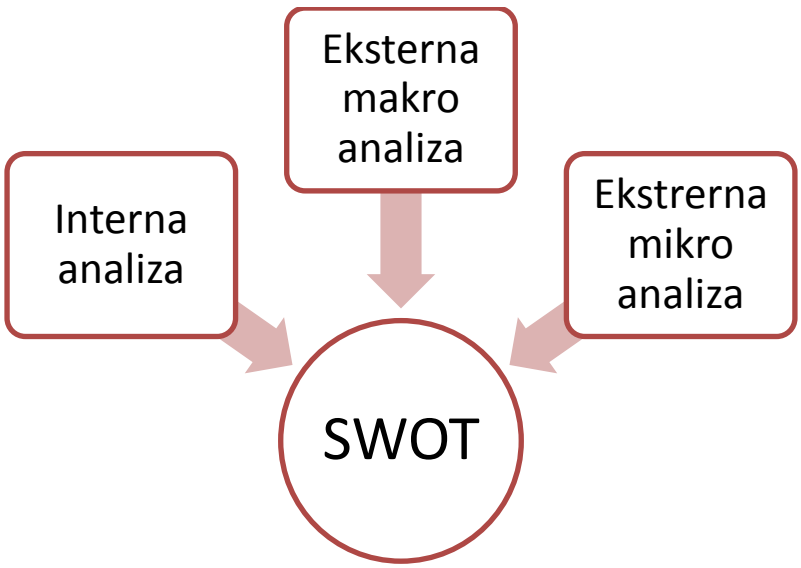
Prijetnje se odnose na promjene u okolini poduzeća, na koje ne može utjecati,a one pak mogu ostvariti negativan efekt na poduzeće. (npr. udruživanja konkurenata, pojave supstituta itd.)

Rezultati SWOT analize se najčešće prikazuju u obliku matrice (Tabela 5). Glavna prednost SWOT analize je to što ne zahtjeva mnogo novca i vremena za njenu provedbu. Ova analiza se može se primjenjivati kod primjenjivati kod svih gospodarskih subjekata bez obzira na specifične individualne ili kolektivne karakteristika, na svim organizacijskim razinama, u svim fazama životnog ciklusa neke cjeline ili konkretne aktivnosti te na svim razinama oblikovanja strategije[23]. Također, veoma je jednostavna za korištenje što je ujedno i njezin nedostatak. Kao što je već rečeno, provođenje SWOT analize nije definirano pravilima pa se neke aktivnosti mogu svrstati u više različitih kategorija. Zbog toga je razlika između unutrašnjih i vanjskih problema ponekad teško uočljiva.

Iz svega ovoga, možemo reći da SWOT analiza pruža najjasniju sliku o samom poduzeću i njegovom okruženju. Iz nje se lako uočava trenutno stanje poduzeća, njegove snage i slabosti kao i uvjeti okruženja u kojem posluju i njihov utjecaj na poduzeće tj. prilike koje poduzeće može iskoristiti i prijetnje koje mogu negativno utjecati na poduzeće.

[23] J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Adverta (2004): Marketing str. 352

Tabela 4 : SWOT ANALIZA- povezanost eksterne i interne okoline



Izvor: Prikaz autora

Dakle, možemo zaključiti da je poslovno okruženje poduzeća veoma veliko i uključuje brojne aktere od kojih svako na svoj način utječe u određenoj mjeri na samo poduzeće. Analiza okruženja je zapravo skup tehnika ili metoda kojima poduzeće prati promjene u okruženju i aktivnosti aktera okruženja. Analiza poslovnog okruženja poduzeća je zapravo temelj na kojem poduzeće kasnije formira plan i strategije pomoću kojih će utjecati na okruženje i utvrditi svoju poziciju na tržištu. Sve naknadne aktivnosti ovise o uspješnosti ove analize. Možemo reći da uspjeh poduzeća i njegovih strategija ovisi o uspješnosti ove analize. U nastavku ovog poglavlja prikazat će se osnovne determinante marketing plana iz kojih će biti vidljiva uzročno- posljedična veza analize i marketinških strategija.

2.2. OSNOVNE DETERMINANTE MARKETING PLANA

Marketing plan je pisani dokument koji sadrži aktivnosti za određeno vremensko razdoblje (ovisno o vremenskom horizontu, marketing plan može biti za razdoblje od godinu dana, jedne do tri tj. srednjoročni ili dugoročni tj. dulje od 3 godine) vezane za uvođenje novog proizvoda ili primjerice proširenja ponude kao što je riječ u ovom radu. Marketinški plan omogućuje poduzeću da revidira, razmatra i razvija ideje te razmišlja o načinima na koje se poduzeće stječe konkurentske prednosti stavljajući pred direktore poduzeća za točnim i jasnim ciljevima u određivanju trenutačne tržišne situacije.[24]

Neke od glavnih funkcija marketing plana su[25]:

- stimulira rast i razvoj organiziranim razmatranjem novih marketinških mogućnosti
- utječe na urgentno rješavanje novonastalih tržišnih situacija, ističući četo potrebu zamjene starih proizvoda
- postavlja potrebu za analizom konkurencije (direktne i indirektne) i time stvara osnovu za integraciju
- definira faktore, odnosno varijable koje je moguće i koje nije moguće kontrolirati
- marketinškim planom ostvaruje se ekonomiziranje vremena zaposlenih jer je plan osnova dobre organizacije i koordinacije
- daje osnovu za financijsku kontrolu te osnovu za izračunavanje potrebnih sredstava za realizaciju.

Marketing plan mora biti izveden iz korporativnog plana organizacije, a po opsegu obuhvaća manji broj poslovnih aktivnosti i specifikacije strateških ciljeva organizacije koji se mogu ostvariti kroz marketinške strategije i taktike. Manja poduzeća mogu imati kraće i neformalne marketinške planove, dok velika moraju imati detaljnije strukturirane.

Marketing plan u biti predstavlja skup smjernica koje pokazuju kuda treba ići i kako ćemo do tamo stići na način da usmjerava zaposlenike na ključne aktivnosti za uspjeh poduzeća te osigurava bolju pripremljenost poduzeća na izazove. Cilj mu je definirati tržište, konkurenciju i potrošače te na osnovu tog istraživanja kreirati strategiju i taktiku za utjecaj na tržište .

[24] Previšić, Došen (2004), Marketing str. 330
[25] Philip Kotler, Gary Armstrong- Principles of Marketing, 16th edition, str. 656.

Svaki marketing plan, bilo da se radi o malom ili velikom poduzeću mora imati sljedeće elemente[26]:

1. Izvršni sažetak
2. Analiza stanja
3. Ciljevi
4. Marketinška strategija
5. Taktike ili programi akcije
6. Financije
7. Vremenski raspored
8. Kontrola

Izvršni sažetak je kratki sadržaj marketing plana koji sažima ključne elemente plana što upravi omogućava brz pregled samog plana

Analiza stanja sadržava sve relevantne podatke i informacije o tržištu, poslovnoj okolini s makroekonomskog i mikroekonomskog aspekta, konkurenciji i sposobnosti poduzeća da odgovori na zahtjeve istih. Sažima mogući utjecaj prošlih, sadašnjih i budućih uvjeta poslovanja[27] izvedenih iz analize eksternog i internog okruženja poduzeća.

Ciljevi definiraju zadatke koje poduzeće ostvariti u svom poslovanju bilo da je riječ o udjelu na tržištu, širenju poslovanja, prodajnom volumenu ili bilo kojoj drugoj kategoriji. Kao što je prethodno rečeno, ciljevi moraju biti jasni, precizni i mjerljivi te moraju udovoljavati određenim kriterijima. Ti kriteriji su:

- Mjerljivost (ciljevi moraju biti iskazani u obliku specifičnih rezultata koje je moguće kvantificirati kako bi se mogao pratiti njihov napredak).
- Realnost ciljeva (moraju se kretati unutar realnih mogućnosti poduzeća)
- Trebaju predstavljati određeni izazov ali i biti ostvarivi (ciljevi se moraju kretati u granicama ostvarivog i pritom sadržavajući određeni stimulativni izazov koji utječe na zaposlenike i njihov rad).
- Konzistentnost (ciljevi moraju biti međusobno usklađeni inače jedan cilj može negativno djelovati na drugi pa čak ga i poništiti)
- Moraju biti takvi da ih se može komunicirati (ciljevi moraju biti detaljno razrađeni tako da jasno naznačuju zadatke koji se trebaju ostvariti na pojedinim razinama,a pomoću kojih će se zadovoljiti zajednički, početni cilj)

[26] J.Previšić, Đ. Ozretić Došen, Adverta (2004.), Marketing, str.329.

[27] J.Previšić, Đ. Ozretić Došen –Adverta (2004.), Marketing str.329.

- Fleksibilnost (podrazumijeva mogućnost da se ciljevi u tijeku poduzimanja marketinških aktivnosti mogu revidirati ako se uspostavi da nisu u skladu sa početnim očekivanjima).

Marketinška strategija definira ciljna tržišta čije potrebe poduzeće nastoji zadovoljiti i široki marketinški pristup koji će poduzeće upotrijebiti za izvršenje planiranih ciljeva. Pritom razlikujemo intenzivnu i selektivnu stratešku opciju. Intenzivna za cilj ima maksimalizaciju profita i koristi se kod standardnih, masovnih proizvoda/ usluga, dok selektivna za cilj ima povećanje profita po jedinici proizvoda i koristi se kod proizvoda/usluga koje se proizvode/ pružaju u manjem opsegu ili u situaciji kada postoji više cijena.
Postoje 4 osnovna tipa strategija, a to su:
Strategija penetracije na tržište- Poduzeće povećava tržišni udio na postojećem tržištu s postojećim proizvodom ostvarivanjem konkurentskih prednosti.
Strategija razvoja proizvoda - Strategija kojom poduzeće proširuje ili produbljuje postojeći asortiman. Stvaraju se nove generacije proizvoda ili čak novi proizvod. Postojeći proizvodi ili usluge se prilagođavaju novim tržištima i tehnologiji.
Strategija razvoja tržišta – Poduzeće se odlučuje na ulazak na nova tržišta i na osvajanje novih tržišnih segmenata na način da se odlučuje na izvoz vlastitog proizvoda, poslovanje pod franšizom i sl.
Strategije diversifikacije- Poduzeće primjenjuje ovu strategiju kada se odlučuje na ulazak na novo tržište s novim proizvodom ili uslugom.
Odabir strategije ovisi o pravcu u kojem se poduzeće želi dalje razvijati odnosno, rasti te o njegovoj trenutnoj poziciji na tržištu. Izbor strategije je preduvjet za razvoj marketing miksa kojim se poduzeće pozicionira na tržištu.
Marketinški mix ili splet predstavlja skup taktičkih alata koji se odnose na 4 elementa (4 P) : proizvod, cijena, promocija i distribucija,a kojima poduzeće utječe na ciljano tržište i ostvaruje ciljane prednosti. U marketingu uslužnih djelatnosti, marketing mix se proširuje i uključuje još 3 nova elementa: ljude, proces i prostora koji se vežu za uslugu.
Odabirom strategije proizvoda ili usluge, formira se ponuda koja će najbolje zadovoljiti zahtjeve tj. želje i potrebe odabranog segmenta o čemu ovisi sama uspješnost proizvoda ili usluge. Za razliku od proizvoda, uslugu čini niz opipljivih i neopipljivih elemenata i ponuda i potrošnja se odvijaju istovremeno.

Cijena je veoma bitan element jer ona direktno utječe na prihode poduzeća i odluku kupca. U nekim situacijama je i odlučujući element. Cijena se formira na način da poduzeću omogućuje profitabilnost, rast i likvidnost, utjecaj na konkurenciju i kupce.

Promocija se odnosi na aktivnosti kojima se potrošače informira o proizvodu, stvara imidž i utjecaj na zainteresirane. Budući da potrošači nisu samo kupci, već se u njih ubrajaju i dioničari, zaposlenici, šira javnost i sl., tako se za svaku skupinu prilagođavaju promotivne strategije.

Distribucija se odnosi na aktivnosti kojima se omogućuje dostupnost proizvoda potrošačima. Strategijom distribucije se omogućuje dostupnost pravog proizvoda ili usluge u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Pri formiranju strategije distribucije u obzir se uzima logistika, transport, lokacija itd.

Budući da se usluge po svojim karakteristikama razlikuju od proizvoda (nevidljivost, neopipljivost, prolaznost, varijabilnost) pa i uvjeti konzumacije su drugačiji u odnosu na proizvode (istovremena promocija i distribucija), potrebno je marketing miks prilagoditi specifičnim uvjetima. Nakon definiranja marketinškog miksa, poduzeće segmentira tržište i određuje svoju poziciju na tržištu.

Segmentacijom tržišta, poduzeće grupira potrošače u grupe na temelju njihovih zajedničkih karakteristika. Ovisno o njihovom značaju, poduzeće formira strategije i marketinške procese kojima utječu na njih. Svrha segmentacije je prilagođavanje marketinškog miksa tržištu i ciljnim skupinama.

Pozicioniranjem poduzeće definira svoju poziciju na tržištu kako bi pravilno usmjerilo marketinške strategije rasta. Pozicija poduzeća na tržištu ovisi o stavu i percepciji potrošača. Zbog toga poduzeća nastoje što više utjecati na poduzeće kako bi poboljšali svijest o svom proizvodu/ usluzi među potrošačima i istovremeno utjecati na konkurenciju.

Postoje 4 osnovne pozicije poduzeća[28] :

1. Tržišni lideri (Vodeća poduzeća na tržištu koja neovisno o životnom ciklusu, održavaju svoju poziciju na tržištu u odnosu na druge),
2. Izazivači (Pokušavaju svojim inovacijama i razvojem preoteti poziciju lidera),
3. Sljedbenici (Kopiraju strategije lidera kako bi opstali na tržištu),
4. Tamponeri (Poduzeća koja su čija su pozicioniranja na tržištu velika poduzeća predvidjela ili odbacila)

[28] Puška, A., Konkurentske marketing strategije, Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA,BiH

Taktike / programi akcije se odnose na specifične potporne aktivnosti prethodno definiranih strategija, a moraju odgovoriti na pitanja što i kako učiniti te tko će to učiniti.[29] Menadžment definira budžet i imenuje zadužene osobe za provedbu akcija.

Financijske projekcije se odnose na predviđanje financijskih rezultata na osnovi plana te podrazumijevaju utvrđivanje proračuna različitih aktivnosti.

Vremenski raspored podrazumijeva definiranje redoslijeda i trajanja pojedinih aktivnosti,a najčešće se prikazuje dijagramom obavljanja. Vremenski raspored aktivnosti ovisi o tipu marketing plana odnosno o tome na koji vremenski period se odnosi plan. Kao i ostali planovi u poduzeću, tako i marketinški plan može biti kratkoročan (obuhvaća period do godinu dana), srednjoročan (plan za period od 2 do 5 godina) i dugoročan (za period dulji od 5 godina). Najmanje zastupljeni u marketingu su dugoročni planovi jer zahtijevaju detaljne analize i projekcije budućih kretanja tržišta.

Kontrola se odnosi na praćenje uspješnosti provedbe plana. Pritom odgovara na pitanja što će se mjeriti, tko, kako i kada će biti uključen. Kontrola je postupak koji se provodi zapravo tijekom čitave provedbe plana, a cilj joj je ukazati na odstupanja koja bi mogla utjecati na potrošače i ishode provedbe plana.

[29] Previšić J., Ozretić Dođen Đ., Adverta (2004) : Marketing str. 329

3. POSLOVNI SLUČAJ NA PRIMJERU PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“d.o.o.

Trigonum Valens“ d.o.o. je trgovačko društvo koje posluje od 2012. godine, sa sjedištem u Mokošici, u dubrovačko-neretvanskoj županiji te djeluje kao poduzeće s ograničenom odgovornošću i obavlja djelatnosti vezane za turizam. Neke od registriranih djelatnosti su: turističke agencije, promidžbene aktivnosti, taxi prijevoz, pomorski agencijski promet, povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu, javni cestovni prijevoz putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu itd., a upravo od prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu, ovo poduzeće ostvaruje većinu prihoda. Trenutno u ponudi za prijevoz putnika raspolažu sa dva kombija (7+1 sjedećih mjesta) i jednim automobilom. Cijene usluga su veoma pristupačne te je moguće plaćati gotovinom i transakcijskim načinom plaćanja putem računa. U svojoj ponudi za prijevoz putnika trenutno raspolažu sa dva kombija (7+1 sjedećih mjesta) i jednim automobilom. Cijene usluga su veoma pristupačne te je moguće plaćati gotovinom i transakcijskim načinom plaćanja putem računa.

U poduzeću su trenutno zaposlena četiri zaposlenika, od kojih su dvojica ujedno i osnivači i zaduženi su za vođenje poduzeća.

Ovo poduzeće za misiju ima osigurati turistima kvalitetne i pouzdane te ekonomski i ekološki prihvatljive usluge u prijevozu i ostalim turističkim uslugama

Vizija poduzeća je postati vodeće poduzeće na području dubrovačko-neretvanske županije, usmjereno na kvalitetan prijevoz putnika i ostale turističke usluge, vodeći se pritom vlastitim interesima i štiteći ih, a na zadovoljstvo korisnika usluga poduzeća.

U svojim ciljevima poduzeće se fokusiralo na definiranje brand-a kroz konstantno upotpunjavanje ponude s personaliziranim elementima kako bi stvorili vlastiti imidž i ostvarili što bolju prepoznatljivost na tržištu. To namjerava postići ulaganjem u ljudske resurse kroz upošljavanje zaposlenika sa stručnim znanjima iz područja marketinga. Što se tiče financijskog aspekta, glavni cilj poduzeća je nastaviti sa trendovima uspješnog poslovanja te u idućih 5 godina ostvariti financijsku stabilnost kako bi mogli investirati u inovacije.

Glavni kratkoročni ciljevi poduzeća su obuhvaćaju povećanje prodaje kroz održavanje dobrih partnerskih odnosa sa agencijama i povećanje prodaje kod postojećih kupaca i produljenje sezone. Naime, u zadnje vrijeme u Dubrovniku je u predsezoni i posezoni sve je popularniji tzv. poslovni turizam (kongresi, seminari itd.) . Uz to, u posljednje vrijeme turisti veće platežne moći češće posjećuju Dubrovnik u zimskim mjesecima. Cilj poduzeća je proširiti tržišne segmente i na te skupine kroz uvođenje ponude izleta na skijalištima u Hrvatskoj i okolici.

Što se tiče tržišnog udjela, ako promatramo s aspekta turističke potražnje, potrebe za prometom u okviru turizma su brojne te samim time složene i različite po karakteru, svojim oblicima i prostornoj distribuciji. Ovo poduzeće se u početku baziralo isključivo na transfere putnika osobnim automobilom, uglavnom od zračne luke Dubrovnik do centra grada. Sve veći broj posjetitelja u Dubrovniku doveo je i do porasta potražnje za prijevozom što je od poduzeća zahtijevalo reakciju na nove tržišne uvijete stoga se poduzeće odlučilo na reinvesticiju dobiti i kupnju luksuznog kombija što se pokazalo vrlo uspješnim i pokazalo pozitivne rezultate već u predsezoni. Istu taktiku poduzeće je primijenilo u 2014. godine.

Dubrovnik je iz godine u godinu bilježio sve bolje rezultate, rasla je potražnja za svim turističkim uslugama, pa tako i transferima pa se poduzeće odlučilo na širenje poslovanja na susjednu županiju kroz suradnju sa poduzećem Luogo d.o.o.

U 2016. godini poduzeće uvodi on-line turističku agenciju „Touch Croatia“ s kojom produbljuje asortiman. U ponudu uvodi i izlete i ekskurzije koje su prilagođene različitim skupinama kupaca sa ciljem što boljeg pozicioniranja i zauzimanja što većeg udjela na tržištu.

U nastavku rada će se provesti interna i eksterna analiza marketinškog okruženja ovog poduzeća. Ona će prikazati trenutno stanje poduzeća odnosno, gdje se ono nalazi i koje potencijale ima te uvjete vanjskog okruženja u kojem djeluje i ona će se koristiti kao osnova za formiranje nove marketinške strategije za ostvarenje poslovnih ciljeva.

3.1. INTERNA ANALIZA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o.

U ovom poglavlju će se napraviti interna analiza korištenjem MOF i RECoIL analize. Iz dobivenih rezultata dobit ćemo uvid u trenutno stanje poduzeća i njegovih potencijala. Na temelju pokazatelja iz ove dvije analize, ocijeniti će se spremnost poduzeća na reakcije u promjenama u okolini.

3.1.1. MOF ANALIZA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o.

Kao što je navedeno u drugom poglavlju ovog rada, MOF analizom se utvrđuje trenutna pozicija tvrtke. U nastavku će biti prikazana MOF analiza tvrtke „Trigonum Valens“.

a) MARKETING ANALIZA

Budući da je riječ o novom poduzeću na tržištu, značajnijih ulaganja u marketing nije bilo. Usluge poduzeća su se do sada prodavale isključivo preko online rezervacijskog sustava i agencija s kojima poduzeće surađuje te kroz direktan kontakt i odnos s kupcima tijekom pružanja usluge.

Kroz dosadašnje poslovanje, odnos sa distributerima tj. agencijama je bio ključan za opstanak poduzeća. Poduzeće je ovisilo o agencijama i njihovom angažmanu, suradnji i promociji tvrtke. One su bile glavni promocijski kanal.

U početku rada, prodaju usluga na sebe su preuzimale agencije. Uvođenjem vlastitog rezervacijskog sustava, ovisnost tvrtke o agencijama se smanjila i prodaju na sebe preuzimaju članovi poduzeća. Glavnu ulogu pritom ima vlasnik poduzeća i šef zaposlenika. Oni su zaduženi za praćenje rezervacija i transfera.

Osim održavanja dobrih odnosa s agencijama, poduzeće stavlja veliki naglasak na odnose s kupcima. Budući da je Dubrovnik najposjećenija destinacija u Hrvatskoj, tako je i profil kupaca odnosno raznolik.

Ove godine poduzeće je otvorilo i vlastitu turističku agenciju čime su dobili vlastiti prostor za promociju i oglašavanje usluga.

Kako je djelatnost ovog poduzeća usluga, važna je i fizička komponenta koja stvara opipljivi doživljaj usluge. U ovom slučaju, to su automobili. Kada govorimo o marketinškoj nabavi, poduzeće u tu svrhu nabavlja brošure, naljepnice, mirise i ostale promotivne materijale s logom tvrtke. Budući da pokušavaju privući turiste veće platežne moći, svaki detalj utječe na samu uslugu i dojam koji će ona ostaviti. Zbog toga je poduzeće do sada stavljalo naglasak na ovaj segment. U svim automobilima su isti osvježivači i brošure koje se nalaze u pretincima ispred putnika. Da bi mogli to sve ostvariti, ključan je dobar odnos s dobavljačima. U nabavki ovih materijala, poduzeće surađuje s lokalnom tiskarom. Ova suradnja postoji od samog početka tvrtke i temelji se na prijateljskom odnosu. Budući da obje tvrtke djeluju na lokalnoj razini, međusobno se podupiru.

Tabela 5 : BCG matrica kupaca

ZVIJEZDE: Turisti veće platežne moći koji borave žele doživjeti sve što im se nudi u Dubrovniku i okolici (posjetitelji sa cruisera, jahtaši, turisti koji borave u samoj destinaciji bilo u hotelskom ili privatnom smještaju).	UPITNICI: Poslovni posjetitelji: sudionici na kongresima, seminarima i sl. događajima.
KRAVE MUZARE Turisti srednje platežne moći koji naručuju uglavnom usluge osnovnog transfera do aerodroma i drugih većih gradova u okolici.	PSI Dnevni posjetitelji iz RH i okolnih zemalja,a koji su slabije platežne moći

Izvor: Prikaz autora

Ova podjela kupaca proizlazi iz dosadašnjih praćenja potreba kupaca za uslugama poduzeća. Pokazalo se da upravo zbog profesionalnog pristupa i doze osobnosti (kroz sugestije, preporuke iz „prve ruke“), kupci iz skupina zvijezda traže isključivo ovo poduzeće kao prijevoznika tijekom boravka u destinaciji.

b) ANALIZA POSLOVNOG PROCESA

Kao što je u uvodnom dijelu navedeno, poduzeće je registrirano za obavljanje više usluga. „ Core business“ čini usluga transfera.

Budući da je poduzeće tek ušlo u fazu rasta, donošenjem svih odluka pa tako i onih marketinških, bavi se vlasnik poduzeća. On ima konačnu riječ u donošenju odluka. Pritom uvažava sve informacije i sugestije koje dobiva od svojih podređenih. Ovo poduzeće još uvijek spada u mala poduzeća pa je izgrađena kultura poduzeća produkt međusobnih odnosa zaposlenika i vlasnika koja se temelji na prijateljskom odnosu i ozračju koje se u konačnici prenosi i na kupce.

Kada je riječ o pružanju usluga u turizmu u Hrvatskoj, glavna karakteristika potražnje je izrazita sezonalnost što prisiljava poduzeće na prilagođavanje trendovima potražnje na tržištu pa poduzeće tijekom ljetnih mjeseci ima potrebu za upošljavanjem dodatnog kadra. Pritom je glavni kriterij da budući zaposlenik ima sve potrebne predispozicije za vozača dakle, položena B kategorija i uz to dobro poznavanje stranih jezika jer su kupci uglavnom strani državljani. Unatoč uvjetima tržišta i potražnje, poduzeće ipak ulaže u svoje zaposlenike na način da im osigurava plaćene ispite o stručnoj osposobljenosti za obavljanje djelatnosti javnog cestovnog prijevoza jer je vlasnik svjestan da stručnost kadra poboljšava i cjelokupnu uslugu. Stoga se da zaključiti da je vlasnik zadužen za nadzor i motivaciju zaposlenika kao i to da je svjestan koliko je bitno ulaganje u zaposlenike.

c) FINANCIJSKI POKAZATELJI

Cilj svakog poduzeća je ostvariti profit, odnosno što veće prihode uz što niže troškove. U ovom dijelu rada će se prikazati financijska uspješnost poduzeća u prošloj godini korištenjem analize putem pokazatelja koja povezuje nekoliko izvještaja i omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanja poduzeća. Najčešće se prikazuje putem slijedećih pokazatelja likvidnosti, menadžmenta imovine, ekonomičnosti itd. Neki od pokazatelja će se koristiti u nastavku ovog dijela kako bi se prikazala slika financijskog stanja poduzeća, a temelje se na uvidu u poslovne knjige i razgovoru s vlasnikom odnosno, direktorom tvrtke koji je zadužen za upravljanje i praćenje financija poduzeća.

Likvidnost predstavlja sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze kratkoročnom imovinom bilo gotovinom ili imovinom koja se u kratkom roku može konvertirati u gotovinu. Likvidnost poduzeća je bitna dobavljačima i vjerovnicima posebice onima koji odobravaju poduzeću kratkoročne kredite. Najčešće korišteni pokazatelji za izračun su pokazatelj tekuće i ubrzane likvidnosti. Budući da je riječ o uslužnom poduzeću, a usluge se ne mogu skladištiti, likvidnost ovog poduzeća će se prikazati izračunom koeficijenta tekuće likvidnosti.

Koeficijent tekuće likvidnosti se računa kao omjer kratkotrajne imovine i kratkotrajnih obaveza. Uvidom u financijske izvještaje i poslovne knjige iz prošle godine, vidimo da je ukupna kratkotrajna imovina iznosila 237.123 HRK, a ukupne kratoročne obveze 118.951 HRK iz čega proizlazi da je koeficijent tekuće likvidnosti za promatrano razdoblje iznosio 1,99 iz čega proizlazi da je pokazatelj likvidnosti blizu gornje granice (s obzirom da je normalni interval kretanja ovog pokazatelja između 1-2). To ukazuje da poduzeće ima relativno dobru likvidnost i ukazuje da se kreće uobičajenom intervalu iako je opao u odnosu na prethodnu godinu.

Pokazatelji menadžmenta imovine se koriste za ocjenu efikasnosti imovine poduzeća. U ovu svrhu koristi se pokazatelj obrtaja ukupne imovine koji pokazuje koliko uspješno tvrtka koristi imovinu u u ostvarivanju profita,a izražava se kao omjer ukupnog prihoda i imovine. Prema informacijama dobivenih od vlasnika tvrtke, koeficijent obrtaja ukupne imovine ovog poduzeća je izosio oko 1,29 puta. To znači da poduzeće za uloženu 1 kunu imovine, ostvaruje 1,29 kuna prodaje. Iz navedenog se da zaključiti da poduzeće ostvaruje dovoljan obujam poslovanja uz danu imovinu, da se poslovanje održi. To smanjenje koeficijenta obrtaja je rezultat ulaganja u dugotrajnu imovinu tj. kupnju kombija početkom 2015.god.

Ekonomičnost se računa na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. U omjer stavlja ostvarene učinke i troškove, a pokazuje u kojoj mjeri se postižu poslovni ciljevi Na temelju podataka za prošlu godinu, koeficijent ekonomičnosti ovog poduzeća iznosi 1,3 . Budući da je pokazatelj ekonomičnosti iznad 1, riječ je o poduzeću koje je ekonomično.

Iz navedenih pokazatelja može se zaključiti da je riječ o poduzeću koje posluje relativno dobro i nalazi u fazi rasta u kojoj reinvestira dobit stečenu u prethodnim godinama. Konkretno, u 2015. godine ta dobit je uložena osim u kupnju novog vozila i u pokretanje on-line turističke agencije.

3.1.2. RECOIL ANALIZA "TRIGONUM VALENS"

Budući da je riječ o uslužnom poduzeću, glavni resursi za pružanje ove usluge su materijni odnosno automobili i ljudski resursi. Poduzeće u svom voznom parku ima 4 automobila A klase od kojih su 2 kombija sa 7+1 sjedećih mjesta i 2 osobna automobila. Starost svih vozila ne prelazi 5 godina.

Resursi- što se tiče ljudskih resursa, ovo poduzeće zapošljava uglavnom mlade i entuzijastične ljude sa znanjem jednog i više stranih jezika budući da većinu gostiju čine turisti i posjetitelji iz inozemstva. Stav vlasnika odnosno, menadžmenta o ovom pitanju je da uslugu poduzeća ne sačinjava samo transfer kao oblik prijevoza putnika od točke "A" do točke "B" i automobil kao sredstvo prijevoza već kompletni dojam i doživljaj koji putnik stječe tijekom vožnje. Stoga i pri izboru zaposlenika, u obzir se uzima i osobnost i karakter potencijalnog zaposlenika jer i to također utječe na samu uslugu. Zapravo, određeni broj klijenata i bira ponovno ovo poduzeće upravo zbog te karakteristike.

Od vanjskih resursa poduzeće koristi usluge suradnika odnosno, agencija (koje su do sada bile glavni distribucijski i promotivni kanal poduzeća),knjigovodstvenog obrta i održavanja web stranice.

Iskustvo- Iz prethodne analize resursa, vidljivo je da menadžment poduzeća posjeduje elementarna znanja i iskustva iz područja ekonomije i upravljanja ljudskim resursima. Sam vlasnik i šef voznog parka koji su zapravo i osnivači poduzeća imaju prethodno stečena radna iskustva ui sličnim i istim turističkim poduzećima. Osim tog predznanja, kroz rad i praćenje promjena na tržištu i ponude konkurencije, vidljivo je da menadžment pravovremeno reagira na promjene na tržištu i da na osnovu rezultata poslovanja i praćenja promjena u poslovnom okruženju odgovara na iste. Dokaz toga je i pokretanje on-line turističke agencije kojom poduzeće direktno nudi svoje usluge kupcima kao i ulaganja u obrazovanje zaposlenika. U tu svrhu, vlasnik poduzeća ima položen tečaj za voditelja turističke poslovnice, a stalni zaposlenici imaju plaćen položeni ispit o stručnoj osposobljenosti za obavljanje djelatnosti javnog cestovnog prijevoza.

Da bi mogli pričati o **kontroli** potrebno je prije svega objasniti upravljačku strukturu poduzeća. Upravljačka struktura poduzeća je veoma jednostavna. Vlasnik poduzeća je ujedno i menadžer. On je zadužen za delegiranje informacija i naredbi prema šefu voznog parka i ostalim zaposlenicima. On je zadužen za komunikaciju i ugovaranje suradnje s poslovnim partnerima, prati rezultate poslovanja kroz ostvarenje financijskih rezultata i na temelju toga kreira ponudu. Ispod vlasnika je šef voznog parka. On je zadužen za zaprimanje rezervacija od strane agencija i klijenata. Prati rezervacije preko stranice i vodi računa o tome da ne dolazi do preklapanja zakazanih termina i informira vlasnika o stanju i s njim dogovara eventualni potrebni dodatni angažman zaposlenika ukoliko određeni transferi i izleti to zahtijevaju. On dalje prosljeđuje naredbe zaposlenicima.

Unatoč ovoj podjeli funkcija, kako je riječ o novom, malom poduzeću, u svrhu osiguranja nesmetane provedbe poslovnog procesa, vlasnik i šef voznog parka povremeno uključujuju u sve faze. Kako bi opstali i što bolje konkurirali na tržištu, često su i vlasnik i šef u ulozi vozača tijekom sezone. Samim time najbolje stječu uvid u situaciju u kojoj se poduzeće nalazi.

Iz navedenog se da zaključiti da su u ovom poduzeću za kontrolu zadužen vlasnik poduzeća.

Većina **ideja** i inovacija o poslovanju poduzeća proizlazi upravo iz aktivne uloge vlasnika u poslovnom procesu. Na temelju suradnje s agencijama i direktno s klijentima kao i feedback-a zaposlenika, vlasnik dobiva uvid u tržišno stanje. Na temelju tih informacija i ostvarenih rezultata, vlasnik poduzeća poduzima nove korake.

Može se zaključiti da ideje unutar poduzeća u principu generiraju svi zaposlenici,a da je vlasnik presudna uloga. On je taj koji ima kompletan uvid u ostvareno i na temelju tog donosi odluke o tome koje se ideje mogu realizirati. Primjer toga je otvaranje on-line turističke agencije koja je proizašla zapravo iz praćenja konkurencije,njihovih nedostataka i prednosti te manjkova u turističkoj ponudi same destinacije. Kao što je već prethodno navedeno, vlasnik tvrtke je aktivno uključen u poslovni proces i sudjeluje u svim aktivnostima : od ugovaranja s partnerima, rezerviranja pa čak i u samim transferima.

Vlasnik ističe kako je kroz svoje radno iskustvo naučio kolika je važnost svakog zaposlenika za uspijeh i opstanak na tržištu. Zbog toga sa svojim zaposlenicima gradi pozitivno i prijateljsko ozračje, uvažava njihove prijedloge i kritike, kao i prijedloge i kritike kupaca.

Smatra da se na taj način grade temelji uspješnog poslovanja. Iz tog razloga je svjestan koliko je bitno ulagati u edukaciju kako vlastitu tako i zaposlenika.

Dakle, vlasnik sve odluke koje donosi (pa tako i strateške) temelji na znanjima i prethodno stečenim iskustvima iz rada na sličnim i istim poslovima.

Iz navedenog vidljivo je da riječ o poduzeću s velikim potencijalima budući da su svi zaposlenici i sam vlasnik svjesni situacije i tržišta i zajedno rade na rastu i poboljšanju poslovnog procesa poduzeća.

3.2. ANALIZA MAKRO OKRUŽENJA- PESTE

U makroekonomskom smislu, značajnu ulogu u zadnje vrijeme imaju promjene u političko-ekonomskim čimbenicima države. Kao što je već rečeno u prvom dijelu rada, turizam je u Hrvatskoj vodeća turistička djelatnost u RH. Najviše prihoda proizlazi upravo iz turizma. No, kao i ostatak privrede u Hrvatskoj, tako je i turizam u zadnjih 10-ak godina doživio brojne promjene koje su za sobom donijele poboljšanje životnog standarda.

U nedavnoj povijesti, Hrvatska je pretrpjela velike ratne štete kojima je postojeća infrastruktura dodatno narušena, a privreda i turizam su doživjeli tijekom ratnih godina veliki zastoj. U sačuvanim smještajnim objektima su bili smješteni uglavnom prognanici iz okupiranih i narušenih dijelova zemlje. Završetkom rata, Hrvatska ulazi u fazu tranzicije koja još dan-danas zbog loše provedbe i korupcije nije provedena do kraja i rijetko je završavala uspjehom i povoljno po Hrvatsku. U godinama nakon, Hrvatska se bori sa bespravnom gradnjom, korupcijom i radom na crno u svim sektorima posebice, u turizmu gdje se u periodu oko 1998.pojavio crni čarter u nautičkom turizmu u kojem su zatajeni milijuni kuna. Hrvatska vladajuća tijela su to nastojala suzbiti kreiranjem novih zakona o turizmu.

Budući da turizam obuhvaća pružanje usluga na nekom području, te usluge zahtijevaju određene resurse poput: infrastrukture, okoliša, smještajnih objekata i sl. Država započinje ulaganja u infrastrukturu, grade se autoceste koje povezuju sjever i jug zemlje. Grade se nove luke i marine. Hrvatska time dobiva bolju povezanost i sigurnije ceste unutar države. S druge strane, ostatak infrastrukture: telekomunikacije, elektrika, vodovod, ekologija i očuvanje okoliša, ostaju zapostavljeni u manjim sredinama gdje infrastruktura nije mijenjana godinama, a temelj je osnovnih zahtjeva za usluga posjetitelja.

Danas je Hrvatska članica EU. To je značajno pogodovalo Hrvatskoj u turističkom pogledu. Manje sredine i otoci postaju sve više svjesni značaja i benefita europskih fondova. Povlačenjem sredstava iz fondova, ulaže se u kadrove, okoliš i atrakcije. Osim toga, došlo je i do ukidanja viza i putovnica. To je još više pogodovalo turizmu te je povećan broj dolazaka gostiju iz zemalja poput Velike Britanije.

Unatoč tome, hrvatski turizam i dalje karakterizira ovisnost o ljetu i sezoni. U zimskim mjesecima, potražnja za Hrvatskom opada, a posebni oblici turizma poput kongresnog koji je

zastupljen tijekom cijele godine, nemaju dovoljno kapaciteta za razvoj. To stvara posljedice za stanovništvo. U zimskim mjesecima opada zaposlenost, plaće su uglavnom niske. Uz to, velik je broj nezaposlenih mladih ljudi s visokim obrazovanjem koji zbog toga sve više napuštaju zemlju. Najosjetnije iseljavanje je u Slavoniji.

Glavni turistički adut Hrvatske je razvedena obala i bogato povijesno i kulturno nasljeđe.

Tabela 6 : PESTE analiza

POLITIČKO-PRAVNI ČIMBENICI	EKONO-MSKI ČIMBEN-ICI	SOCIO-DEMOGRAFSKI ČIMBENICI	TEHNOLOŠKI ČIMBENICI	GEOKLIMA-TSKI ČIMBENICI
Ulazak RH u EU Ukidanje viza i putovnica za putovanje unutar granica EU Zakon o prijevozu u cestovnom prometu Zakon o pružanju usluga u turizmu Zakon o bespravnoj gradnji Brendiranje RH kao turističke destinacije Duge administrativno-legislativne procedure kod inozemnog ulaganja Ulaganja u ekologiju i održivi razvoj i turizam Strategija razvoja turizma Mjere poticanja razvoja turizma	Visoke stope PDV-a Visoki javni dug Niske plaće Neujednačen životni standard unutar države Recesija Mogućnost iskorištavanja EU fondova Turistički krediti	Sve veći broj umrlih u odnosu na broj rođenih Porast visokoobrazovanih mladih ljudi Porast svijesti o utjecaju turizma Prilagođavanje stranim posjetiteljima u ljetnim mjesecima Porast društvenih događanja (Garden festival, Ultra music Festival) Dubrovnik prepoznat kao destinacija za snimanje svjetski poznatih serijala (promocija na svjetskom tržištu) Gradske jezgre pod zaštitom UNESCO-a	Izgradnja autocesta koje povezuju unutrašnjost i jug Hrvatske Dubrovnik nije dovoljno dobro povezan cestovno s ostatkom zemlje (prolaz kroz teritorij BiH na putu do ostatka RH) Nedovoljna laganja u telekomunikacije, vodovod i elektroopskrbu u manjim sredinama i otocima Dobra pokrivenost Dubrovnika internetom Velik broj posjetitelja u odnosu na kapacitet koji Dubrovnik može primiti Blizina vodećih tržišta	Sredozemna klima Razvedena obala 8 nacionalnih parkova Parkovi prirode

Izvor: Prikaz autora

Uz ove čimbenike, značajni su i geo-klimatski utjecaji. Hrvatska spada u mediteranske zemlje koje odlikuju blage zime i vruća ljeta. Smještena je na obali Jadranskog mora i spada u zemlje sa najvećim brojem otoka. Svojim položajem, vrlo je dostupna većini posjetitelja iz čitave Europe bilo da je riječ o zračnom, kopnenom ili vodenom prijevozu. Upravo taj geografski smještaj, povoljna klima i očuvana priroda su podloga razvoja turizma u RH.

Dakle, riječ je o poslovnom okruženju čije je turističko tržište relativno dobro iskorišteno,ali idalje zaostaje za vodećim konkurentima iz regije (Francuska, Italija, Španjolska, Grčka). U prilog ide blizina prometnih čvorišta i vodećih emitivnih tržišta odakle pristiže najviše posjetitelja i turista te ulazak RH u Europsku Uniju što je uvelike olakšalo i još bolje povezalo turiste sa Hrvatskom. Sa relativno povoljnim cijenama u odnosu na ostatak Europske Unije, Hrvatska dobiva relativnu prednost u odnosu na ostale dirketne konkurente. Ali, kao glavni problem se ističe negativna ekonomska situacija države koja je produkt neravnomjernih ulaganja i razvoja regija unutar države.

3.3. ANALIZA DOBAVLJAČA:

Budući da se ovdje radi o poduzeću koje se bavi pružanjem usluga, u ovoj analizi broj dobavljača je manji od onih u proizvodnim djelatnostima. S obzirom na tip usluge koje poduzeće pruža, nabavljaju se slijedeće komponente:

- Automobili
- Brošure i posjetnice
- Dijelovi za automobile
- Financijski resursa.

Kada govorimo o nabavi automobila, broj potencijalnih dobavljača je velik. Poduzeće je prvi automobil kupila od poduzeća koje se bavi dulje obavljanjem ove djelatnosti. Svaka slijedeća kupnja automobila, bila je nabavom u licenciranim auto kućama. Ovo poduzeće se fokusira na klijente veće platežne moći. Stoga je potrebno da postavi određeni standard luksuza u svom voznom parku. Kako bi to ostvarili, poduzeće se odlučilo na marku Mercedes jer je ona prepoznatljiva na tržištu, a automobili su percipirani kao komotni, udobni i luksuzni. S obzirom na broj dobavljača, u Hrvatskoj postoji više zastupnika Mercedesa. Samo na području Dalmacije postoji nekoliko njih, od kojih je najveći Jolly AUTOline Mercedes. Pri nabavi, poduzeće je vodilo računa i o servisu. U obzir su odmah uzeli i razmotrili opciju kvarova, oštećenja i godišnjih redovnih servisa automobila. Odlučili su se na „Emil Frey“ Auto centar koji je jedan od službenih zastupnika i nude opcije redovnog servisa. Nove automobile su kupili putem leazing-a jer ostvarena dobit nije bila dostatna za nabavu novih automobila. Osim toga, poduzeće povremeno iznajmljuje automobil od poduzeća „Vijađ Travel“ d.o.o.iz Cavtata kako bi pokrili potražnju za za uslugama

U nabavi brošura i posjetnica, broj dobavljača je veoma širok. Poduzeće posluje s nekoliko agencija što zahtjeva i određeni broj brošura i posjetnica po agenciji. Poduzeće se odlučilo na 100 kom/ agenciji i ostalo po potrebi. Na području Dubrovnika posluje nekoliko tiskara, a poduzeće se odlučilo na lokalnu tiskaru iz Mokošice zbog povjerenja i poticanja međusobne suradnje kao dviju malih tvrtki unutar iste lokacije.

Budući da poduzeće do sada nije ulagalo u marketing, temeljni cilj je bio ostvarenje profita za daljnja ulaganja, promociju su sačinjavali promotivni letci i posjetnice. U odabiru tiskare, odlučili su se na lokalnu tiskaru s kojom partnerski odnos temelje na prijateljstvu i međusobnom podupiranju.

U samom startu poduzeće je surađivalo sa više turističkih agencija. Suradnja se temeljila na proviziji od bukiranih transfera. Iz tog većeg broja, poduzeće je kasnije isfiltriralo nekoliko najpouzdanijih agencija a to su: Tureta travel, Korkyra i Guliver na području Dubrovačko-neretvanske županije i Lugo d.o.o. U Splitu. Poduzeće s njima posluje na temelju ugovora o prijevozu i posredovanju.

U procesu unaprjeđivanja usluge, poduzeće je pokrenulo online turističku agenciju koja nudi opciju rezervacija i bookiranja izleta online. Zato su morali angažirati tvrtku za dizajn i održavanje Internet stranica. Od nekoliko potencijalnih, odlučili su se na Gauss development. Gauss development je tvrtka u uzletu, koja ima sastavljen tim od mladih, fleksibilnih i ambicioznih ljudi. Tvrtka je smještena u Osijeku i omogućava on-line komunikaciju korisnika i poduzeća.

3.4. ANALIZA KONKURENCIJE

Kada pričamo o konkurenciji, ovo poduzeće obavlja transfere i izlete unutar cijele regije, ali najveći dio posla se odvija na području Dalmacije. Poduzeće je svoj poslovni razvoj započelo na području Dubrovačko-neretvanske županije i svoju ponudu je prilagođavalo potrebama kupaca s tog područja. Budući da se trendovi potražnje zadnjih godina mijenjaju, sve je više individualnih putnika koji se kratko zadržavaju na jednoj lokaciji i nastoje tijekom svog odmora posjetiti i doživjeti što je više moguće. Dubrovnik spada u top destinacije svijeta. Na lokalnoj razini, Dubrovnik je grad koji se prostire na svega 20-ak kvadratnih kilometara i udaljen je oko 200 kilometara od idućeg većeg središta u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na to da najveći broj transfera ovog poduzeća za polazišnu točku ima Dubrovnik, analiza konkurencije poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. je napravljena na geografskom području Dubrovačko- neretvanske županije. Neki od konkurenata su navedeni u slijedećoj tablici:

Tabela 7 : Popis konkurenata

PODUZEĆE:
Seko Croatia Luxury Service
Transfers Dubrovnik
Dubrovnik Transfer
HB Transfers
"Sixt" Rent-a-car
"Dollar & Thrifty Car Rental"
Taxi obrti
Uber
Dubrovnik Top Tours
Connecto Travel

Izvor: Prikaz autora

U nastavku će biti ukratko opisane navedene tvrtke, njihova ponuda, cijena transfera na bazi relacije od aerodroma Dubrovnik do centra grada i vozni park kako bi dobili uvid u stanje konkurencije i utvrdili njihov položaj na tržištu.

1. Seko Croatia Luxury Service

Ovo poduzeće se predstavlja kao luksuzna taksi kompanija sa dugogodišnjim iskustvom. Vozni park se sastoji od automobila Mercedes „E“ klase. Imaju poslovnicu na samom aerodromu Dubrovnik. Osnovna djelatnost im je taxi služba s koje su se postepeno širili na transfere, iznajmljivanje vozila s vozačima i bez vozača, organiziranje izleta u okolici Dubrovnika, turističko razgledavanje Dubrovnika i sl

2. Transfers Dubrovnik

Transfers Dubrovnik je poduzeće koje se bavi isključivo transferima na području Dubrovačko- neretvanske županije. U ponudu su uključeni i transferi u inozemstvu- Budva, Tivat, Mostar i Međugorje. Za razliku od „Trigonum Valens“ d.o.o., u ponudi imaju samo osnovne transfere i mogućnost čuvanja prtljage.

3. Dubrovnik Trasnfer.eu

Dubrovnik Transfer je poduzeće koje obuhvaća usluge zračnog i vodenog prijevoza. U svojoj ponudi imaju flotu od 7 automobila uglavnom marke Mercedes i različitih klasa te 2 broda. Uz transfere po Dubrovniku, također nude transfere i izlete u BiH i Crnu Goru. Uz to, nude i usluge smještaja u luksuznim vilama.

4. „HB“ Transfers

„Hb“ Trasnfers je poduzeće koje je specijalizirano za usluge transfera. Sjedište im je u Zadru,a podružnice imaju u Zadru, Splitu, Dubrovniku i Zagrebu koje su smještene na aerodromima. Osim gradova, nude transfere i do Novalje, Tisnog i sl. destinacija u kojima se održavaju festivali i drugi atraktivni sadržaji. Od ostalih destinacija, nude prijevoz do Slovenije.

5. „Sixt“ rent-a-car

„Sixt“ rent-a-car je ren-a-car tvrtka koja posluje diljem svijeta. U Hrvatskoj je smještena u većim središtima i na aerodromima. To je renomirana tvrtka koja se bavi iznajmljivanjem vozila. U Hrvatskoj imaju vozni park od 15-ak različitih automobila, različitih marki i klasi te dva mini busa uglavnom Audi, Mercedes i BMW.

6. Dollar & Thrifty Car Rental1

Također, rent-a-car poduzeće koje je zastupljeno na svim većim aerodromima u zemljama bivše Jugoslavije. Također, imaju u ponudi više različitih automobila, uglavnom Renault, Peguot i sl.

7. Taxi obrti

U ovu skupinu su grupirani svi mali obrtnici koji se bave pružanjem usluga prijevoza. To su uglavnom obrtnici s jednim automobilom i obavljaju prijevoz uglavnom unutar same destinacije i bližih odredišta.

8. Uber

Uber je zapravo specifična vrsta usluge prijevoza. Riječ je naime, o aplikaciji koja omogućava rezervaciju vožnji putem interneta, a plaćanje se odvija isključivo on-line. Za razliku od prethodnih poduzeća, Uber funkcionira na način da putem aplikacije kupac izabere slobodnog vozača na području destinacije u kojoj se nalaze. Vozači Ubera su zapravo ljudi koji udovoljavaju određenim kriterijima i Uber im služi kao dodatni izvor zarade.

9. Dubrovnik Top Tours

Dubrovnik Top Tours je malo obiteljsko poduzeće koje pruža usluge transfera na užem dubrovačkom području i bližoj okolici. U ponudi imaju jedan kombi s kojim prijevoze 4-8 putnika,a cijene su za relaciju od aerodroma do grada, niže u odnosu na ostale konkurente.

10. Connecto Travel

Connecto Travel je zastupljen u 49 zemalja svijeta i imaju svoje podružnice u 318 aerodroma. Svoj asortiman formiraju isključivo na transferima. Vozni park je podijeljen u 4 kategorije: standardna (1-3 putnika), luksuzni (1-3 putnika), minibus (4-8 putnika) i minibus 2 (8-15) putnika.

S obzirom na to da „Trigonum Valnes“ d.o.o. od ove godine uvodi i turističku agenciju u sklopu koje organiziraju izlete po Hrvatskoj (nacionalni parkovi, gradovi, itd.) i u BiH i Crnoj Gori, konkurente ćemo definirati sukladno toj podjeli. U tablici 5 je ukratko prikazana ponuda, cijena te prednosti i nedostaci prethodno navedenih konkurenata. Dakle, iz navedenog vidimo da je ponuda transfera na području Dubrovačko-neretvanske županije izrazito dobro pokrivena kao i izleta.

Tabela 8 : Opis odabranih konkurenata

PODUZEĆE:	USLUGE	OSTALE USLUGE:	VOZNI PARK	CIJENA	SNAGE	SLABOSTI
Seko Croatia Luxury Service	Transferi ,izleti u okolicu Dubrovni-ka, BiH i Crnu Goru, NP Plitvice	Taxi služba, iznajmljivanj e s vozačem i bez vozača, iznajmljivanj e za vjenčanja	Mercedes "E"klasa	35 EUR	Dugogodišnje poslovanje je dovelo do prepoznavanja potreba i regiranje na iste i u zimskim i ljetnim mjesecima, on-line rezervacijski sustav	Poslovnice samo u Dubrovniku
Transfers Dubrovnik	Trasnferi	čuvanje prtljage	Osobni autmobili (do 4 osobe), kombi (max-8 osoba)	35 EUR	Fokusiranost samo na transfere, on-line rezervacija,	uzak asortiman u odnosu na slične, manje tvrtke na području Dubrovnika
Dubrovnik Transfer.eu	Transferi (cestovni + pomorski)	Iznajmljivanj e luksuznih vila	6 automobila marke Mecredes, 2 kombija	ovisno o automo bilu od 35 EUR do 60 EUR	Ponuda je u potpunosti prilagođena posjetiteljima s višim platežnom moći	zanemareni ostali segmenti kupaca
HB Transfers	Transferi u RH i okolici	/		40 EUR	Podružnice u cijeloj Hrvatskoj, veća dostupnost, pokrivaju Sloveniju i ostale susjedne zemlje	Osnovna ponuda, nisu prilagođeni određenom segmentu kao npr. Dubrovnik Transfer.eu

"Sixt" Rent-a-car	Rent-a-car	/	15-ak automobila po podružniciu glavnom BMW i AUDI	/	Tvrtka posluje diljem svijeta, ponuda automobila je uvijek na višoj razini od uobičajenog standarda zemlje, prisutni na svim aerodromima u RH	Isključivo rent-a-car, ne uključuje ponudu izleta i transfera
"Dollar & Thrifty Car Rental"	Rent-a-car	/	15-ak automobila po podružnici, ugl. Toyota, Peguot, Renault	/	Posluju na prostoru Slovenije, Hrvatske, Srbije i BiH u većim središtima	Isključivo rent-a-car, ne uključuje ponudu izleta i transfera
Taxi obrti	Taxi prijevoz	/	/	/	Individualci koji imaju male obrte, posluju uglavnom unutar grada, transfere odrađuju na upit,prilagođavaju se koliko god mogu kupcima. imaju max 2 automobila najčešće osobni	Nemaju rezervacijski sustav, plaćanje isključivo u gotovini, nemaju specijaliziranu ponudu
Uber	Taxi prijevoz	/	/	180 HRK	Vozači su individualci koji surađuju s Uberom i dio zarade daju Uberu (20%), veoma dostupni,	Nemaju ponudu izleta i organizirani h putovanja

					najjeftiniji na tržištu, online rezervacija i plaćanje isključivo preko aplikacije. Poznati u svijetu, dobra reputacija	
Dubrovnik Top Tours	Trasnferi i izleti	/	1 kombi za 4-8 osoba	25 EUR	Malo obiteljsko poduzeće, ponuda bazirana isključivo na manja središta s područja Dubrovačko-neretvanske županije	Ograničeni voznim parkom, ne mogu prilagoditi lako ponudu, visoka konkurencija
Connecto Travel	Trasnferi	/	4 kategorije: standard(1-3), luksuz(1-3), minibus(4-8) i minibus 2(8-15)	/	Posluju u 49 zemalja, na 318 aerodroma, veliki vozni park, ponuda prilagođena svakoj skupini, fleksibilnost, prilagođenost tržištu	Nemaju ponudu izleta i organiziranih putovanja

Izvor: Prikaz autora

Iz analize navedene konkurente dalje možemo grupirati u skupine direktnih, indirektnih konkurenata te konkurenata supstituta. U ovom slučaju, podjela je slijedeća:

- **DIREKTNI KONKURENTI**: Seko Croatia Luxury Travel, Dubrovnik Top Tours
- **POTENCIJALNI**: Dubrovnik Transfer.eu, Transfers Dubrovnik, Connecto Travel, HB Transfers,
- **INDIREKTNI:** „Sixt“ Rent-a-car, „Dollar & Thrifty Car Rental“, Uber, taxi obrti

Dakle, od direktnih konkurenata ističu se 2 poduzeća. Možem11o reći da Seko Croatia Luxury Travel prednjači u ovom tipu usluga. Na temelju ovog uzorka, možemo reći da je svojevrsni lider zahvaljujući svom dugogodišnjem poslovanju. Kroz taxi službu, poduzeće je steklo uvid u potražnju i aktualne trendove na koju su reagirali i dodatno proširili ponudu. Asortiman su produbili kroz iznajmljivanje automobila s vozačem i bez, za vjenčanja čime su pokrili ponudu van sezone. S druge strane, Dubrovnik Top Tours je mala obiteljska tvrtka koja tek ulazi na tržište i koja prati trendove drugih poduzeća. Na konkurenciju utječu uglavnom nižom cijenom koja je s obzirom na njihov vozni park i prihvatljiva. No, za „Trigonum Valens“ d.o.o. oni predstavljaju i potencijalnu opasnost. Treba pratiti i njihov rast i razvoj jer bi mogli ugroziti poduzeće ukoliko ih se zanemari.

Indirektni konkurenti su uglavnom prijevoznička poduzeća koja ponudu baziraju na transferima te rent-a-car i taxi poduzeća. Unatoč tome što im ponuda nije u potpunosti identična poduzeću, treba ih pratiti jer svojom veličinom mogu ozbiljno ugroziti situaciju na tržištu. S obzirom na vozni park, puno im je lakše proširiti uslugu u odnosu na ostala poduzeća.

S obzirom na navedeno, možemo zaključiti da „Trigonum Valens“ d.o.o. u ovoj fazi ima poziciju sljedbenika na tržištu. Prati vodeća poduzeća i svoju ponudu prilagođava njihovoj.

3.5. ANALIZA KUPACA

Kao što je navedeno u teoretskom dijelu rada, glavnu ulogu u proizvodnom procesu ima potrošač tj. Kupac. S obzirom na zasićenost tržišta istim i sličnim uslugama, proizvođači (u ovom slučaju pružatelji usluga) nastoje pridobiti što veće skupine kupaca profesionalnim pristupom i odnosu temeljenom na povjerenju kako bi privukli što više lojalnih kupaca. Budući da nemaju svi kupci jednaka saznanja o uslugama koje poduzeće nudi, potrebno je analizirati strukturu kupaca kako bi mogli svoju promociju kasnije prilagoditi istima. U analizi kupaca ključno je identificirati tko, kako kada, gdje i zašto kupuje.

Prema Tomas istraživanju iz 2014. godine, prosječna starost posjetitelja Dubrovačko-neretvanske županije je 41 godinu. 56% je u dobi od 30 do 49 godina, 27% ih je starije od 50 godine,a preostalih 17 % otpada na posjetitelje ispod 30 godina. U odnosu na prethodna istraživanja, u 2014. godini došlo je do porasta broja posjetitelja sa višim stupnjem obrazovanja: 45% posjetitelja ima završen fakultet,a 35% završenu višu školu.

Što se tiče mjesečnih primanja, u 2014.godini najviše posjetitelja su činila kućanstva sa primanjima između 2 i 3 tisuće eura mjesečno (48%), 26% njih ima primanja iznad 3 tisuće eura. U odnosu na prethodna istraživanja, smanjen je udio posjetitelja sa primanjima ispod 2 tisuće eura,a porastao broj posjetitelja s primanjima iznad 3 tisuće eura. Dubrovnik uglavnom posjećuju obitelji. Drugi po broju su posjetitelji s partnerom (najviše iz skandinavskih zemalja i SAD-a), dok najmanje dolaze u pratnji prijatelja. U usporedbi Tomas istraživanja za Dubrovnik 2010-2014. godine, Hrvatska je provjerena destinacija u koju se gosti uvijek ponovno vraćaju. U usporedbi s tim, Dubrovnik se razlikuje i zabilježen je porast novih gostiju s 30% na 47% za promatrano razdoblje.

Kao glavni motiv za putovanje, ispitanici su naveli pasivni odmor i zabavu no, u odnosu na ostatak Hrvatske, porastao je udio motiviranosti gastronomijom, kulturnim znamenitostima, zabavom i novim iskustvima s tim da u predsezoni i posezoni (lipanj i rujan) je povećan udio posjetitelja motiviranih gastronomijom i novim iskustvima.

Informacije o destinaciji dobivaju uglavnom preporukom od obitelji i prijatelja (56%), a ostatak otpada na Internet. Važnost brošura opada, dok članci u medijima imaju sve veći utjecaj. Nove tehnologije i Internet su doveli do novih trendova. Budući da posjetitelji većinu informacija dobivaju preko Interneta, ponuda na Internetu je porasla. Najviše informacija posjetitelji dobivaju od Online turističkih agencija poput Booking.com (61%), 58% putem

društvenih medija, a ostatak otpada na stranice smještaja (37%) i turističke zajednice. Tijekom svog boravka u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, posjetitelji na Internetu najviše objavljuju fotografije na društvenim mrežama.

U Dubrovačko-neretvansku županiju posjetitelji dolaze prije svega avionom (njih 44% u 2014.godini što je porast u odnosu na prethodne godine kada je udio bio 37%), automobilom (43%) dok ostatak opada na ostale oblike cestovnog prijevoza. Na ostale oblike prijevoza opada 3% dolazaka. Pri dolasku u Dubrovnik najčešće biraju niskotarifne letove (njih 49%). Kada je boravak u pitanju, i dalje je u porastu broj kraćih putovanja.

Prema ispitivanju, većina posjetitelja dubrovačko-neretvanske županije provodi svoj odmor aktivno u izletima, posjetima muzeja, biciklizam i sl., dok je do tada aktualna kupovina i ronjenje u opadanju i uglavnom su zadovoljni turističkom ponudom.

Tijekom svog boravka, najviše troše na smještaj, hranu i kupovinu. Izdaci uglavnom prate trendove ostatka zemlje pa tako rastu dnevni izdaci (za 3%), kupnju i ostale usluge dok izdaci u ugostiteljstvu ostaju jednaki razini iz 2010. godine. Najviše troše posjetitelji iz Belgije, SAD, Irske, Skandinavije, a najmanje iz Francuske i Njemačke. Najveća potrošnja u županiji ostvaruje se u Dubrovniku.

Po pitanju zadovoljstva uslugom, ispitanici su veoma zadovoljni turističkom ponudom i zadovoljstvo je poraslo u odnosu na prethodne godine. Jedini segmenti koji su i dalje nedostatak su : prijevoz, prometna povezanost, zabava, kupnja.

Iz svega navedenog možemo formirati profil posjetitelja. Posjetitelji su uglavnom Europljani. Na temelju provedenog istraživanja, vidljivo je da se profil posjetitelja Dubrovačko-neretvanske županije mijenja. U porastu je broj visoko obrazovanih, veće platežne moći, iz razvijenijih zemalja. Sve manje dolaze na obiteljskim putovanjima, a više individualno i u pratnji partnera. Interes za destinacijom više nije fokusiran samo na glavnu ponudu, jačaju sekundarni interesi (interesi za izletima, boravak u prirodi, kulturne manifestacije itd.). Samim time jača i potrošnja u destinaciji, a zbog loše prometne povezanosti koja je i dalje glavna mana i izvor nezadovoljstva ponudom.

Iz navedenog možemo reći da je poduzeće uvidjelo „rupu“ u ponudi. Svjesni su nedostatka i manjka ponude u prijevozu i povezanosti s izletničkim destinacijama. Uvođenjem online turističke agencije (Touch Croatia), poduzeće ukazuje na to da prati trendove na tržištu i

interes kupaca. Kroz upotpunjavanje ponude izletima i suradnju s poduzećima u drugim županijama ovo poduzeće nadograđuje svoju glavnu konkurentsku prednost.

Slika 2 : Logo "Touch Croatia"



Izvor: www.touchcroatia.com , 12. Srpnja 2016.

3.6. SWOT ANALIZA

Rezultate prethodnih analiza, mogu se sumirati u SWOT analizi. Glavne snage ovog poduzeća baziraju se na aktivnoj ulozi vlasnika u poslovanju i mladom timu koji je fleksibilan i komunikativan. Svoju snagu, uz izbor luksuznijih automobila, grade na osobnom pristupu s klijentima. Daju im savjete što posjetiti, gdje otići na izlet, tako da gosti imaju dojam da putuju i proživljavaju svoj odmor kao i lokalci. To je popularan trend u zadnjih godinu dana kojem pribjegava sve više gostiju. Ovo poduzeće je svjesno koliko su im bitni dobavljači za njihov rad i opstanak. Zbog tog grade partnerske odnose koji se baziraju na prijateljstvu sa svim svojim dobavljačima, a posebice onima na lokalnim razinama s kojima se odlučilo na politiku zajedničke promocije na turističkom tržištu.

S druge strane, ovo poduzeće još uvijek nema dovoljno velik vozni park. Ponekad ne može udovoljiti svim zahtjevima potražnje, pa poduzeće pribjegava unajmljivanju automobila od suradnika. Budući da najviše posjetitelja u Dubrovnik dolazi avionom, mana poduzeća je što, bez obzira na blizinu aerodroma i on-line stranicu, nema svoju podružnicu niti ikakav informativni pult na aerodromu čime bi pokrili dio kupaca koji u destinaciju dolaze avionom i biraju transfere do grada po ponudi na aerodromu. Također, velika mana je ograničen marketinški i promotivni pristup. Poduzeće je do sada surađivalo najviše s agencijama koje su bile prodajni i promotivni kanal u jednom. Time su uspjeli pokriti tržište, no mana takvog poslovanja je što agencije surađuju sa više turističkih agencija. Uz to, poduzeće nema jasnu strategiju daljnjeg razvoja poduzeća. Do sada je bilo fokusirano isključivo na ostvarenje dobiti i zadovoljenje potreba kupaca, a konkurenciju nisu dodatno promatrali već su kopirali njihove strategije.

Što se tiče prilika, glavna prednost koja poduzeću pogoduje je loša prometna povezanost unutar Dubrovačko-neretvanske županije i te županije s ostalima. Na otocima je autobusni prijevoz lošije organiziran, a Dubrovnik sa Splitom povezuju međugradske autobusne linije koje su često pretrpane zbog velike koncentracije turista u usputnim odredištima. Za osobe koje sve više putuju radi aktivnog odmora, koje žele iskoristiti maksimum i vidjeti što više tijekom svog boravka, to nije povoljno i mnogo vremena se gubi u prijevozu. To pogoduje poduzeću jer to znači da je potražnja za ovakvim tipom usluga, koja povezuje potrebe s prijevozom,veoma izražena. Osim toga, značajne prilike su se stvorile ulaskom Hrvatske u

Europsku Uniju. Olakšan je promet unutar granica Europske unije. Posjetiteljima je dovoljna osobna iskaznica. Osim toga, postoje brojni programi poticanja malog i srednjeg poduzetništva koji su proizašli iz programa Vlade i mjera Europske unije. To znači da je poduzeću omogućen pristup Europskim fondovima za poticanje malog i srednjeg poduzetništva što je svakako bitna prilika, posebice kod financiranja. Zbog interesa za okolnim destinacijama (BiH, Crna Gora), poduzeću se otvara mogućnost širenja poslovanja i u susjedne zemlje.

Prijetnje poduzeću predstavlja politička situacija u državi i makro ekonomske promjene unutar Europske unije. Ove godine iz Europske unije je izašla Velika Britanija, a Britanci su česti posjetitelji na Hrvatskoj obali posljednjih godina. Uz to, politička situacija u Hrvatskoj je nestabilna pa se i odnosi sa susjednim zemljama zaoštravaju. To je prijetnja iz razloga što određeni dio ponude otpada na posjet destinacijama u susjedstvu.
Uz to, problem predstavlja kaskanje zakonskih mjera za potražnjom u zemlji pa tako i u Dubrovniku. Strategija grada je kasno formirana, a potražnja sve više i više raste. U zadnje vrijeme, tome dodatno pogoduje što je Dubrovnik prepoznat kao izvrsna kulisa u američkim i britanskim filmskim grupacijama. Također, prijetnje se javljaju među porastom konkurencije, naročito supstituta. Na tržište ulaze velike, renomirane tvrtke koje svojom veličinom mogu ugroziti poduzeće posebice, ukoliko se odluče na proširenje asortimana i uvođenje dodatnih usluga.

Možemo reći da je ovo poduzeće na dobrom putu. Posluje s profitom, ostvaruje dobit, svjesno je svoje okoline, ali mora definirati jasnu strategiju kako ne bi propalo.

Tabela 9 : SWOT analiza poduzeća "Trigonum Valens"

SNAGE	SLABOSTI
Uključenost vlasnika u sve razine poslovanja Fleksibilnost zaposlenika Timski rad, usklađenost, zajedništvo djelatnika Osobni pristup klijentima (putovanje s „lokalcima“) Ulaganje u obrazovanje i stručnost zaposlenika Brze reakcije na promjene u okruženju Odlični odnosi s partnerima Ulaganje u tehnologiju (pokretanje on-line turističke agencije, rezervacijske stranice)	Još uvijek malen vozni park stvara problem pri pružanju usluga- ne mogu se nesmetano odraditi svi zahtjevi koji nisu rezervirani Nemaju poslovnicu na aerodromu čime gube impulzivne kupce Velik dio prodaje ovisi o turističkim agencijama i njihovom angažmanu Promocija ovisi o agencijama u većem dijelu Nisu aktivni na društvenim mrežama Nemaju strategiju za daljnji razvoj poduzeća
PRILIKE	**PRIJETNJE**
Loša prometna povezanost stvara dodatnu potražnju za prijevozničkim uslugama Veliki priljev posjetitelja tijekom sezone i nastavak poslovanja u posezoni → promjena u strukturi potrošača→ imućniji potrošači Promjene u potražnji → sve veći interes za aktivnim boravkom, izletima, prirodnim atrakcijama Mjere poticanja razvoja turizma Ukidanje putovnica za putnike iz EU Mogućnost širenja na inozemna tržišta Izgradnja Pelješkog mosta	Ulazak novih agencija s istom ponudom Konkurenti supstituta su uglavnom velika, renomirana pa čak i svjetski poznata poduzeća koja uvođenjem novih usluga mogu značajno ugroziti poziciju poduzeća Izlazak Velike Britanije iz EU Promjene u Zakonima Prijevremeni izbori Zategnuti odnosi sa susjednim zemljama

Izvor: Prikaz autora

4. ZAKLJUČAK

Turizam je globalni fenomen koji je proizašao iz osnovnih potreba ljudi. Potreba za putovanjem stara je koliko i čovječanstvo, od početnih putovanja zbog prehrane, kasnije zarade, do danas- zbog samoostvarenja i zadovoljstva. Danas u Hrvatskoj turizam predstavlja najrazvijeniju industriju države. Na tržištu se pojavljuje sve više malih i srednjih poduzeća koja žele ugrabiti svoj dio kolača. Zbog velikog broja sudionika, potrebno je istaknuti se, uložiti u marketing, a kako bi bili što bliži korisnicima i zauzeli što bolju poziciju na tržištu. U turizmu je marketing jedna od važnijih komponenti turističke usluge. Poslovanje je ograničeno uglavnom samo na ljetne mjesece, pa poduzeće ima zapravo jako malo vremena za privući pozornost i istaknuti se. Da bi to ostvarili, bitan je marketing mix, a prije svega bitno je da poduzeće prati promjene u okruženju, inače im prijeti propast. Zato je bitna analiza okruženja poduzeća. Ona je temelj formiranja strategija i planova koji omogućuju napredak i profit.

Jedno od takvih je i „Trigonum Valens“ d.o.o. Ovo poduzeće je u fazi ranog rasta. U prethodnim godinama, poduzeće je povećavalo svoj vozni park. Ostvarena dobit se reinvestirala u svakoj slijedećoj poslovnoj godini te je poduzeće, s obzirom na sezonsko poslovanje, veoma dobro napredovalo. Ipak, ova faza je veoma osjetljiva jer poduzeće može ili doživjeti nagli rast ili naglu propast. Zbog sezonskog poslovanja, poduzeće se suočava sa težim obrtajem dugotrajne imovine. Poduzeće je do sada osluškivalo kupce, pratilo trendove i primjenjivalo provjerenu recepturu u formiranju ponude. Zanemarili su tržište konkurencije i njihov utjecaj. Cilj ovog poduzeća je opstati idućih 5 godina na tržištu, osnažiti svoju poziciju i napredovati. Da bi ih ostvarilo, poduzeće treba uložiti u marketing i zaposlenike. Ne samo u promotivnom smislu već i po pitanju praćenja konkurencije i kupaca. Formiranjem informacijskog sustava, poduzeće treba kontinuirano analizirati svoje okruženje, pronalaziti „rupe“ i iskorištavati svoja saznanja kako bi što bolje doprli do svijesti potrošača.

Možemo reći da je riječ o tipičnom malom poduzeću na turističkom tržištu koje se suočava s klasičnim problemima malog poduzetništva. Nedostatak stručnosti u ekonomskim i marketinškim sferama, otežava poslovanje. Ukoliko poduzeće na vrijeme prepozna taj nedostatak i reagira na njega, puno će brže ostvariti planirane ciljeve i lakše opstati na tržištu.

5. POPIS TABLICA

Tabela 1 : ELEMENTI OKOLINE PODUZEĆA 8
Tabela 2 : PESTE ANALIZA- čimbenici 22
Tabela 3 : SWOT ANALIZA 24
Tabela 4 : SWOT ANALIZA- povezanost eksterne i interne okoline 26
Tabela 5 : BCG matrica kupaca 35
Tabela 6 : PESTE analiza 43
Tabela 7 : Popis konkurenata 47
Tabela 8 : Opis odabranih konkurenata 50
Tabela 9 : SWOT analiza poduzeća "Trigonum Valens" 59

6. POPIS SLIKA

Slika 1 : ELEMENTI OKOLINE PODUZEĆA 7
Slika 2 : Logo "Touch Croatia" 56

7. LITERATURA:

1. Dragnić D., kolegij Marketing projekata, nastavni materijali., Ekonomski fakultet Split
2. Gverić M. Završni rad: Razvoj chartera u nautičkom turizmu u RH (2014.)
3. I. Matić, I. Pavić., Ž. Mateljak (2009.) : Menadžment: priručnik za nabavu, Ekonomski fakutlet u Splitu
4. Kotler, P., Armstrong G., Principles of marketing 16th edition
5. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens J.C. (2010.) Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate Zagreb
6. Kotler P. (1997.), Upravljanje marketingom, Mate Zagreb
7. Previšić J., Ozretić Došen Đ.,(2004.), Marketing, Adverta Zagreb
8. Pepur M., kolegij Marketing, vježbe 2012, Ekonomski fakultet Split
9. Puška, A., Konkurentske marketing strategije, Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA,BiH
10. Senečić J., Vukonić B.)1997.), Marketing u turizmu
11. Vukonić B., (2010.), Turizam, Plejada

Internet izvori:

http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf

http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-12-Marketin%C5%A1ka_strategija.pdf

http://web.efzg.hr/dok//MAR/nrenko/Analiza%20vanjskih%20%C4%8Dimbenika.pdf

http://www.vpsz.hr/media/files/ZELJKA-ZAVISIC-OSN-MARKETINGA-07-03-20120.pdf

http://web.efzg.hr/dok//MAR/nrenko/Analiza%20vanjskih%20%C4%8Dimbenika.pdf

http://limun.hr/main.aspx?id=25793

http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/

http://www.visit-slano.com/docs/edit/ckfinder/userfiles/files/Tomas%20Ljeto%202014%20Prezentacija%20DN%2018%2003%202015%20fin.pdf

http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf

http://slideplayer.com/slide/4391136/

8. SAŽETAK

Turizam je danas vodeća industrija Hrvatske. Kao simbol Hrvatske na svjetskom turističkom tržištu, pojavio se Dubrovnik. Nagli porast potražnje za Dubrovnikom rezultirao je velikim brojem posjetitelja na malom području što je pogodovalo razvoju i širenju poslovanja brojnih poduzeća, ali i dovelo do jačanja i povećanja broja konkurencije. Kako bi opstala i što bolje se pozicionirala, poduzeća formiraju marketinške strategije. Jedno od tih poduzeća je „Trigonum Valens“ d.o.o. koje je predmet ovog rada.

Cilj rada je ukazati na važnost utjecaja poslovnog okruženja na trenutno i buduće poslovanje poduzeća. U tu svrhu, u ovom radu je analizirana marketinška okolina poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. koje tek počinje rasti. Kako bi održalo pozitivne trendove poslovanja, poduzeće mora pravovremeno reagirati na promjene u okruženju. Ovaj rad je temelj za definiranje strategije daljnjeg razvoja i izradu marketinškog plana.

U poglavljima ovog rada prikazat će se značenje analize okruženja, metode koje se koriste u analizi, njenu povezanost s marketing planom te primjena iste na primjeru poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o.

9. SUMMARY

Tourism nowadays is the biggest industry in Croatia. On international tourist market, Dubrovnik is recognized as one of „must visit“ destinations in the world and it became a symbol of Croatia. Big, progressive interest in Dubrovnik has resulted with much more visitors in small area. That helped many companies and enteprises in torusim to expand business. The result of that is large number of competitors in small area. To survive and improve in these conditions, many enterpirises are forming marketing strategies. On of these enterprises is „Trigonum Valens“ l.t.d.

The main goal of this paper is to show importance of business envriomentin present and future business preformance of company. This paper will present marketing analysis of „Trigonum Valens“ l.t.d. which will be used as a base for marketing plan and selection of right strategy for future development and market positioning.

The first two chapters of this paper will give an informations of importance of business analysis for marketing plan. In third chapter the methods of marketing analysis will apply on business enviroment of „Trigonum Valens“ l.t.d.