MARKETING PLAN RAZVOJA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o.

Bočina, Fani

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:124:424590

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

MARKETING PLAN RAZVOJA PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o.

Profesorica:

doc.dr.sc. Najev Čačija Ljiljana

Studentica:

struc.bacc. Fani Bočina

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK 3

ABSTRACT 4

1. UVOD 5

2. MARKETING U TURIZMU 6

2.1. Marketing usluga 7

3. MARKETING PLAN 8

3.1. Izvršni sažetak 10

3.2. Analize poslovanja 10

3.3. Ciljevi 16

3.4. Definiranje marketing strategije 18

3.4.1. Segmentacija tržišta 18

3.4.2. Pozicioniranje 20

3.4.3. Odabir marketing strategije 21

3.4.4. Marketing miks 25

3.4.4.1. Proizvod ili usluga 25

3.4.4.2. Cijena 27

3.4.4.3. Promocija 27

3.4.4.4. Distribucija 28

3.5. Taktike ili programi akcije 29

3.6. Financije 29

3.7. Vremenski period 29

3.8. Kontrola 30

4. PROVEDBA PLANA 31

5. VREDNOVANJE OSTVARENJA 32

6. MARKETING PLAN PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o. 33

6.1. Izvršni sažetak 33

6.2. Analiza stanja 35

6.3. Ciljevi 37

6.4. Definiranje marketing strategije 38

6.4.1. Segmentacija tržišta *38*
6.4.2. Pozicioniranje *41*
6.4.3. Odabir marketing strategije *42*
6.4.4. Marketing miks *44*
6.5. Taktike i programi akcije *58*
6.6. Financije *59*
6.7. Vremenski raspored *59*
6.8. Kontrola *59*
7. PROVEDBA PLANA 60
8. VREDNOVANJE PLANA 61
ZAKLJUČAK 63

SAŽETAK

Predmet ovog rada ukazuje na mogućnost razvoja poduzeća, tj. njegovog širenja na turističkom tržištu. Kao rezultat rada napravljen je marketing plan poduzeća koji je iskoristiv u njegovom daljnjem poslovanju i probijanju na tržište turističke djelatnosti. Bazira se na prikazu poslovanja poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. Na temelju interne i eksterne analize poduzeća, odredit će se njegovi ciljevi i odabrati marketing strategiju na osnovu koje će se odrediti najprikladniji način razvoja poduzeća.

Grad Dubrovnik posljednjih godina bilježi progresivan rast broja turista te su takve okolnosti omogućile rast prihoda poduzeća i mogućnost širenja u ostale segmente turističke djelatnosti. Poduzeću je potrebna strategija kojom će izaći na tržište i ostvariti još bolje financijske rezultate i omogućiti sebi ulazak na nova tržišta.

U ovom radu, kroz sljedeće cjeline prikazat će se važnost marketing plana kao dijela procesa kojim će poduzeće definirati ciljeve, odabrati najpovoljniju strategiju, provesti taktiku ili programske akcije te u konačnici vrednovati vlastita ostvarenja.

Ključne riječi: *marketing plan, turizam, poslovna analiza, tržište*

ABSTRACT

The theme of this paper points the development possibility of company „Trigonum Valens“ Ltd. and its expansion in the tourism market. As a result of the work there is the company marketing plan that can be used in its further business and breaking into the market tourist industry. After internal and external company analysis, company goals and marketing strategy will be determined based on the most appropriate way of company development.

The city of Dubrovnik in recent years has a progressive increase in the number of tourists and these circumstances have enabled revenue growth company, and the possibility of expanding into other segments of the tourism industry. The company needs a strategy for entering to the new markets and to help achieve better financial results. In this paper, through following sections is shown the importance of a marketing plan. Based on the marketing plan company will determinate company goals, the best strategy and evaluate the final result of the marketing plan.

Key words: *marketing plan, tourism, business analysis, market*

1. UVOD

Poduzeće „Trigonum Valens“ d.o.o., sa sjedištem u Mokošici uvidjela je mogućnost za širenje svog dosadašnjem poslovanja na turističkom tržištu. S obzirom da je grad Dubrovnik, u čijem se predgrađu poduzeće nalazi postao veliki turistički centar te iz godine u godinu bilježi sve veći broj turističkih dolazaka, noćenja i kružnih putovanja, poduzeće čija je glavna djelatnost prijevoz putnika kopnenim prometom želi iskoristiti postojeće stanje na turističkom tržištu za širenje svog poslovanja. U današnje vrijeme gosti se sve više okreću „soft“ turizmu koji je diferenciran i segmentiran, podređen potrebama individualnog gosta. Takav oblik turističke ponude uz noćenje uključuje niz dinamičkih aktivnosti. Gosti su aktivniji, željni avanture i razgledavanja destinacije, što svakako daje na važnosti djelatnosti prijevoza putnika te formiranja novih turističkih programa koje će goste učiniti aktivnijima i poticati ih na veću potrošnju u destinaciji. Prema statističkim podacima Turističke zajednice grada Dubrovnika, Dubrovnik je u 2015. godini postigao rekordne turističke rezultate, tako da cilj koji poduzeće želi ostvariti nije nerealan. Za ovakav pothvat potreban mu marketinški plan. S marketinškim planom poduzeće ima mogućnost da se njegova usluga ili proizvod nađe u pravo vrijeme na pravom mjestu, u skladu sa zahtjevima potrošača. To je alat direktnog marketinga koji je usmjeren na istraživanje prodajnog tržišta, kupaca i konkurenata. S obzirom na vremenski horizont, marketing plan poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o bio bi srednjoročnog karaktera jer se odnosi na razdoblje od jedne do pet godina.

2. MARKETING U TURIZMU

Marketing je danas, može se reći vrlo važan pristup poslovanju i životu u modernom i slobodnom društvu. Olakšava planiranje i širenje poslovanja poduzeća uz maksimalno iskorištavanje mogućnosti izbora za sve kupce kao i za samo poduzeće. U današnje vrijeme sve više nailazimo na zabrinutost potrošača za probleme društva. Njihova svijest o korištenim proizvodima i uslugama raste iz dana u dan. Takva situacija prisiljava poduzeće da pokaže veću brigu i prilagodljivost. Što se tiče marketinga u turističkoj djelatnosti situacija je specifična jer se radi o neopipljivom proizvodu, gosti vide što kupuje tek na licu mjesta. Zbog toga je potrebno izgraditi povjerenje kod potrošača.

Marketing u turizmu je sustavno i koordinirano prilagođavanje politike turističkih poduzeća i turističke politike države na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini, da bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit.[1] Iz prethodne Kotlerove definicije može se zaključiti da postoji jaka povezanost među svim marketinškim aktivnostima u turističkoj ponudi.

U objašnjenju primjene marketinga u turizmu treba poći od:

- Specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu
- Specifičnosti turističkog proizvoda
- Specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu [2].

Govoreći o marketingu u turizmu ne govorimo o nekom novom i drukčijem „turističkom marketingu“, nego o primjeni marketinških strategija koje poznajemo od prije. Odnosi među turističkim subjektima na tržištu se formiraju upravo iz djelovanja na specifične uvjete na istom tržištu. Vrlo je bitno da turističko poduzeće ili turistički objekt ima isti zajednički cilj i zajedničke interese u formiranju turističke ponude kao i lokalitet kojem taj objekt pripada. Zato kod primjene marketinga u turizmu govorimo o dva oblika, marketingu turističkih poduzeća

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

[2] Senečić, J.,Vukonić, B. (1997), Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb

koja svoj prihod ostvaruju na turističkom tržištu i o marketingu na razini pojedinih područja (lokalno, regionalno, međunarodno...).

Kako bi krajnji potrošač turističke usluge bio zadovoljan cjelokupnom uslugom u destinaciji, važno je ujediniti sve segmente ponude; privatni smještaj, ugostiteljstvo, hotelijerstvo, prijevoz.

2.1. Marketing usluga

U razvijenim tržišnim gospodarstvima dominiraju usluge, a u sektoru usluga su kretanja dinamična i događa se najviše promjena. Usluge imaju pet specifičnih obilježja[3]:

- neopipljivost: uslugu ne možemo dotaknuti
- istovremenost proizvodnje i potrošnje (pružanja i korištenja)
- neuskladištivost: usluga se ne može pohraniti i upotrijebiti u odgođenom vremenu
- heterogenost usluga: ovisi o tome tko, kada i gdje je pruža
- odsutnost vlasništva

Korisnik usluge u današnje vrijeme ima specifične potrebe, želje i očekivanja. Na tržištu se situacija mijena iz godine u godinu. Korisnici usluga postaju sve zahtjevniji te se iz tog razloga već godinama priča o „soft“ turizmu koji pomalo iskorjenjuje „hard“ turizam i masovna putovanja. Korisnici turističkih usluga individualno organiziraju putovanja, skloni su samostalnom kreiranju odmora s puno više aktivnosti od samog „sunca i mora“ koje destinacija pruža. Iz navedenih razloga poduzeće treba znati tko je korisnik usluge, koja su njegova očekivanja i želje da bi se što bolje predstavila i istaknula u moru drugih ponuđača. Upravo zbog specifičnosti usluga u turizmu dolazi do promjena u konceptu marketinškog miksa u marketing planu. Uz standardni 4P, uvodimo nove varijable – ljude (zaposlenike i korisnike usluge), procese i fizičko okruženje.

[3] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Adverta, Zagreb

3. MARKETING PLAN

Marketing plan je pisani dokument u kojem su na sustavan način zabilježene buduće marketinške aktivnosti, najčešće za narednu godinu ili za prigodu uvođenja novog proizvoda na tržište[4] te širenje poduzeća što je slučaj u ovom radu.

Marketing plan koristimo kako bi odredili smjer u kojem želimo da se naše poduzeće širi na tržištu. Nakon planiranja i odabira strategije imat ćemo jasniju sliku o tome gdje idemo i kamo želimo stići te koja sredstva i napore moramo uložiti da to i ostvarimo. Plan nam omogućuje i bolju koordinaciju svih aktivnosti i ljudi koji su uključeni u poslovanje te kontrolu svih aktivnosti i procesa koji su nam potrebni da ostvarimo zacrtani plan.

Kako bi što bolje realizirali marketing plan potrebno je planirati. Samo planiranje nam donosi brojne koristi za poduzeće. Planiranje poslovnih aktivnosti nam pomaže da orijentiramo poduzeće na dugi rok te nam smanjuje rizik poslovanja, tj. povećava našu sposobnost da preuzmemo sve moguće rizike i bolje ih savladamo.

Marketing plan pomaže vodstvu poduzeća da budu jasniji i određeniji u svojim ciljevima te da što bolje odrede trenutnu tržišnu situaciju. Neke od glavnih funkcija marketing plana su[5]:

- stimulira rast i razvoj organiziranim razmatranjem novih marketinških mogućnosti
- utječe na urgentno rješavanje novonastalih tržišnih situacija, ističući često 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

[4] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Adverta, Zagreb

[5] Philip Kotler, Gary Armstrong- Principles of Marketing, 16th edition

Marketing plan nam je potreban jer nam daje smjer kretanja u procesu proširenja poslovanja. Omogućava nam bolju pripremljenost na nenadane situacije i fokusira zaposlenike na aktivnosti koje su potrebne da se plan realizira. Poduzeće pomoću plana ima jasnije određene ciljeve, točno zna s kojim resursima raspolaže, prati smjer kretanja koji ga vodi ka ostvarenju cilja.

Marketing plan zahvaća manji opseg poslovnih aktivnosti i specificira kako se strateški ciljevi organizacije mogu ostvariti uz pomoć specifičnih marketinških strategija i taktika kojima je potrošač polazna točka.[6] Povezan je s planovima ostalih odjela unutar poduzeća te je koordinacija među odjelima i zaposlenima je bitna. Manja poduzeća mogu imati kraće i neformalnije marketinške planove, dok velika moraju imati detaljnije strukturirane.

Svrha marketinškog plana je što bolje definirati tržište, potrošače i konkurente jer nam to uvelike pomaže u svim koracima plana i olakšava samu realizaciju. Služi nam za predviđanje nadolazećih promjena koje za poduzeće mogu biti očekivane ili neočekivane.

Postoji više elemenata marketinškog plana. Svaki marketing plan, bilo da se radi o malom ili velikom poduzeću mora imati sljedeće elemente[7]:

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

[6] Kotler, P., Upravljanje marketingom (1999), Informator, Zagreb

[7] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Adverta, Zagreb

3.1. Izvršni sažetak

Izvršni sažetak početni je dio uratka koji sadržava sve najbitnije podatke o planu kojeg pišemo, tj. kojeg smo odlučili razviti. Bitno je da u sažetku obuhvatimo sve dijelove marketinškog plana. Izrađuje se za upravu koja mora pregledati i odobriti marketinški plan. Sažetak je zapravo pregled svih marketinških prilika, strategija i taktika za zadovoljenje potreba ciljnih tržišnih segmenata. Sadržava sve potrebne temeljne informacije za odlučivanje. Obično se piše na kraju kad je plan napisan u cijelosti, a smješta se na početak samog plana.

3.2. Analize poslovanja

Analize poslovanja poduzeća podijelit ćemo na analizu internog i eksternog okruženja, nakon čega ćemo dobiti analizu stanja (SWOT analizu). Analiza stanja sastoji se od svih bitnih informacija o tržištu na kojem se poduzeće nalazi. Ukazuje nam na postojeće sposobnosti poduzeća te mogućnosti ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Interna analiza obuhvaća MOF i ReCoil analizu, dok eksterna obuhvaća PESTE analizu, analizu dobavljača, kupaca i konkurencije. U analizama je potrebno opisati tržište, njegove karakteristike i segmente te analizirati postojeću i potencijalnu konkurenciju.

Interna analiza - uključuje identifikaciju i analizu sadašnjeg djelovanja i predviđenog budućeg djelovanja, sadašnje i prošle strategije, strateške probleme, unutrašnju organizaciju poduzeća, troškove i financijske resurse i organizacijske snage i slabosti.[8]

Analiza unutarnjih čimbenika započinje analizom financijskih karakteristika poslovanja, tj. uključuje analizu profitabilnosti, analizu prodaje i analizu tržišnog udjela. Uz financijske pokazatelje djelovanje poduzeća se može sagledati i putem analize nefinancijskih karakteristika poslovanja, a to su raspoloživi resursi, marketinški ciljevi i organizacijska struktura.

[8] Nekić, A. Metode analize okoline u poduzeću Troha-Dil d.o.o. / završni rad - preddiplomski studij, (2012.) Ekonomski fakultet, Rijeka

MOF analiza - Postojeće stanje poduzeća - Pokazuje kako poduzeće trenutno posluje na tržištu. Pokazuje glavne prednosti i nedostatke u području marketinga (M), organizacije poduzeća (O), i financija (F). Daje nam odgovor na pitanje kako dobro poduzeće proizvodi svoj proizvod ili uslugu.

Marketing (M) nam otkriva sadašnje marketinške ciljeve poduzeća i koliki napor je poduzeće uložilo u analizu svoje tržišne pozicije i marketinga (usluga, cijena, mjesto, promocija), koji su trenutni proizvodi i usluge, podupire li analiza predstojeće strateške odluke te pruža li marketing poduzeću konkurentsku prednost.

Organizacija i aktivnosti (O) pojašnjava kako je poduzeće trenutno strukturirano, je li struktura u skladu s trenutnim poslovnim ciljevima, strategijama te na koji način se može usporediti sa strukturom sličnih poduzeća. U ovom dijelu dobivamo informacije i o kulturi organizacije, koja se sastoji od zajedničkih uvjerenja, očekivanja i vrijednosti. Saznajemo koja su obilježja kulture o važnim pitanjima s kojima je poduzeće suočeno (kvaliteta izvedbe, produktivnost, prilagodljivost promjenjivim uvjetima i internacionalizacija).

Financijski pokazatelji (F) u MOF analizi svrstavaju se u četiri skupine [9]:

- Pokazatelji likvidnosti koji mjere stupanj sposobnosti poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze (pokazatelji tekuće i ubrzane likvidnosti te financijske stabilnosti).
- Pokazatelji zaduženosti koji mjere stupanj financiranja iz tuđih izvora sredstava (koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja).
- Pokazatelji aktivnosti koji mjere djelotvornost uporabe vlastitih resursa (koeficijent obrta zaliha, obrta potraživanja, obrta kratkotrajne imovine i obrta ukupne imovine).
- Pokazatelji profitabilnosti koji mjere povrat uloženog kapitala (rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitog kapitala).

Navedeni pokazatelji daju nam odgovor na pitanje koliko je poduzeće uspješno u području financiranja te pružaju li financije poduzeću konkurentsku prednost. Pokazuje nam sadašnje

[9] Dragnić, D., nastavni materijali iz kolegija Marketing projekata, (2014/2015), Ekonomski fakultet Split

financijske ciljeve poduzeća i jesu li u skladu s misijom, ciljevima te unutarnjim i vanjskim okruženjem.

RECOIL - skraćenica koja nas upućuje na resurse (R), iskustvo (I), kontrolu (K), ideje (I), i vodstvo (V). Kod procjene resursa ocjenjuje se kvaliteta svega što poduzeće posjeduje, tj. svih tipova resursa: ljudskih, materijalnih i financijskih. Analizom iskustva procjenjuju se odluke i način donošenja istih kao i sposobnost menadžmenta da reagira na izazove koji su pred njega postavljeni. [10] Ideje su glavni izvori promjena u poduzeću. Definiramo glavne izvore ideja i prijedloge za rješavanje problema vezanih za ideje. Za kraj, analizom vodstva zapravo analiziramo ključnu kariku za uspjeh poduzeća. Budućnost poduzeća najčešće je određena razinom angažiranosti vlasnika i top menadžmenta. Recoil analiza daje nam uvid u potencijal razvoja poduzeća i mogućnosti njegovog širenja na tržištu.

Eksterna analiza - analiza vanjskog okruženja koja obuhvaća analizu informacija od sljedećih izvora:

- Politički – važeća legislativa i propisane vladine mjere
- Ekonomski – pokazatelji trenutne uspješnosti poduzeća i njegov budući potencijal
- Socio-kulturološki – statistike populacije i promjene unutar nje
- Tehnološki – utjecaj novih tehnologija na pozicioniranje poduzeća na tržištu
- Konkurencija – određivanje konkurencije i sagledavanje odnosa s njom

[10] Vujević, I. Analiza poslovanja. Split : Redak, 2013.

PESTE analiza - strukturirani način pristupa strateškoj analizi makro okoline.[11] To je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih i medijskih (S), i tehnološko-znanstvenih (T) činitelja okoline poduzeća. [12]

Cilj analize je prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Osima kategorizacije činitelja, zadatak PESTE analize je i utvrđivanje njihovog međudjelovanja i utjecaja.

Analiza dobavljača - Kod odabira dobavljača poduzeće mora uzeti u obzir niz faktora kako bi osiguralo sve resurse koje treba za poslovanje. Treba voditi računa o cijeni, kvaliteti, ugledu dobavljača, točnosti isporuke robe i usluga te o prethodnim iskustvima. Lokacija i fleksibilnost također igraju veliku ulogu prilikom odabira, pogotovo kad se radi o pružanju usluga. Poduzeće teži dugoročnom ugovoru s pojedinim dobavljačima jer tako uspostavlja međusobno povjerenje i otvorenost u poslovanju. U današnje se vrijeme broj kriterija za odabir neprestano povećava te se razvijaju novi odnosi.

Analiza kupaca - Glavne uloge u procesu kupnje imaju potrošač i kupac. Ponekad su te uloge spojene, a ponekad odvojene, tj. potrošač i kupac mogu, a i ne moraju biti ista osoba. Potrebno je saznati što više o kupcu, tko je, kada, gdje i što kupuje te koliko. Kako će se kupac ponašati ovisi o razini njegovog znanja o samom proizvodu ili usluzi. Različito je ponašanje kupca koji ne zna za našu uslugu, kupca koji zna sve o našim uslugama, kupca koji ima preferencije prema našim uslugama, tj. vjeruje nam te kupca koji razumije uslugu i sviđa mu se ponuda. Upravo zbog različitih razina znanja kupaca potrebno je prilagoditi ponudu. Poduzeća danas ciljaju na visoko zadovoljstvo kupaca jer se samo zadovoljan kupac odlučuje za drugi proizvod ili uslugu koji pružaju veće ili jednako zadovoljstvo. Tako se stvara visoki afinitet prema poduzeću i visoka lojalnost kupaca. Poduzeće ne smije postaviti previsoka očekivanja jer kupci mogu doživjeti razočarenje. S druge strane, ako su očekivanja

[11] Kotler, P., Marketing menagement: analiza, planiranje, primjena i kontrola, (1999), Informator, 2. izdanje, Zagreb

[12] Vujević, I. Analiza poslovanja, (2013), Redak, Split

postavljena prenisko, neće privući kupce. Zbog toga se potpuno zadovoljstvo kupaca temelji na visokim očekivanjima i odgovarajućoj izvedbi.

Analiza konkurencije – Analiza koja uključuje prepoznavanje ključnih konkurenata; njihove ciljeve, strategije, prednosti i nedostatke te njihove uobičajene reakcije. Poznavanje konkurencije je od ključne važnosti. Kad poduzeće zna tko mu je konkurent za poslovanje lakše planira vlastite marketinške strategije. Ne smije zanemariti ni potencijalne konkurente, one koji se trenutno ne vide na tržištu i nemaju tako veliku ulogu. Poduzeće mora neprestano pratiti i uspoređivati proizvode i usluge, cijene, distribucijske kanale i promidžbu. Na taj način poduzeće može lakše pronaći nedostatke konkurenta.

Analiza stanja - SWOT analiza predstavlja marketinško strateški instrument pomoću kojeg se ispituju snage i slabosti danog poduzeća te njegove šanse i opasnosti iz okruženja.[13]

To je analitička metoda koja koristi četiri elementa- snage, slabosti, prilike i prijetnje pomoću kojih se ukazuje na određene situacije sa kojima se poduzeće svakodnevno interno i eksterno susreće u okruženju u kojem posluje.

SWOT analiza predstavlja sredstvo kojim poduzeće čini početni korak u definiranju postojeće i željene pozicije na tržištu. Kao vrlo bitan faktor u SWOT analizi pojavljuje se vremenska dimenzija. Upravo zbog toga snage i slabosti poduzeća gledamo kroz njegove sadašnje operacije, tj. kroz dosadašnje poslovanje, a prijetnje i prilike kroz buduće poslovanje. SWOT analiza služi za razumijevanje trenutnog položaja firme i definiranje strategije koju treba primijeniti da bi se postigao željeni ishod i ostvarili poslovni ciljevi. Prije nego se počne koristiti analiza, potrebno je definirati predmet analize, tj. poduzeće, njegov sektor i djelatnost koju obavlja. Nakon toga treba odrediti cilj koji želi postići i odrediti vremenski period u kojem to želi ostvariti.

[13] Buble, M., Strateški menadžment, (1997), Ekonomski fakultet, Split

Snage predstavljaju raspoloživi potencijal i mogući pozitivni utjecaj pomoću kojih poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost. Nalaze se u prvom polju SWOT matrice i pokazuju što poduzeće čini tako dobrim i uspješnim u daljnjoj analizi.

Slabosti predstavljaju nepovoljne okolnosti i različita ograničenja u odnosu na konkurentske organizacije, koje onemogućavaju ostvarenje ciljeva. U ovoj procjeni potrebno je što prije se suočiti sa svim činjenicama u pogledu manjkavosti kompanije i pokušati odgovoriti na pitanja što kompanija loše radi i koji su nedostaci u dosadašnjem poslovanju.

Prilike predstavljaju potencijalne mogućnosti koje neposredno djeluju ili postoje u eksternom okruženju i koje poduzeće može iskoristiti u svoju korist radi postizanja ciljeva.

Prijetnje podrazumijevaju negativne utjecaje iz okruženja koji se potencijalno mogu odraziti na poslovanje poduzeća. Treba dobro promotriti konkurenciju, supstitute, promjene tehnologije i druge faktore koji eksterno utječu na poduzeće.

SWOT analiza ima svoje prednosti i nedostatke. Glavne prednosti analize su što je jednostavna za korištenje s obzirom da ima samo četiri elementa za analizu. Cjelovita je i lako primjenjiva. Glavni nedostaci su statičnost i činjenica da ipak obuhvaća usko područje eksternog okruženja. Subjektivnost analize može biti problem u poslovanju poduzeća, kao i nedovoljna razlika između unutrašnjih i vanjskih strana.

Nakon izvršenih analiza poduzeća, dobili smo analizu stanja na temelju koje krećemo u definiranje marketing strategije.

3.3. Ciljevi

Ciljevi poduzeća su bitni za definiranje zadataka koji se žele ostvariti u planu u području prodajnog volumena, udjela na tržištu, profita, širenja poslovanja ili drugih kategorija uspješnosti. Ciljevi moraju biti jasni, precizni i mjerljivi. Najčešće su jednogodišnji. Treba istražiti ciljna tržišta, odrediti ciljne skupine i pozicioniranje te na temelju toga odrediti strategije marketinga. Marketinški ciljevi moraju zadovoljavati određene kriterije da bi bili uporabljivi. Neki od kriterija su [14]:

- **Mjerljivost**: Ciljevi moraju biti iskazani u obliku specifičnih rezultata koje treba ostvariti, a takvi se rezultati trebaju moći kvantificirati. U suprotnom nije moguće mjeriti napredak u njegovom ostvarenju.

- **Realnost**: Ciljevi se moraju kretati u granicama mogućnosti poduzeća i vanjskih prilika, ili će ostati samo puke želje i snovi.

- **Trebaju predstavljati izazov, ali i biti ostvarivi**: Ako ciljevi nisu ostvarivi predstavljati će frustraciju i neće davati smjernice djelovanja. Trebaju sadržavati element izazova koji podiže razinu napora i entuzijazma, ali se moraju temeljiti na stvarnom potencijalnom tržištu.

- **Moraju biti konzistentni**: U suprotnom jedan cilj može djelovati kontraproduktivno, ili čak poništiti neki drugi cilj.

- **Ciljevi moraju biti takvi da ih je moguće komunicirati:** Ako ne zadovoljavaju taj kriterij, onda oni koji ih trebaju primijeniti ne znaju na koji način pridonose njihovom ostvarenju. Ciljevi na određenoj razini trebaju biti razrađeni tako da naznačuju zadatke koje svaki pojedinac ili skupina trebaju ostvariti radi postizanja zajedničkog cilja.

[14] Buble, M., Strateški menadžment, (1997), Ekonomski fakultet, Split

- **Fleksibilnost**: Na temelju sustava praćenja napretka prema ostvarenju cilja marketinškog plana, može se na vrijeme otkriti jesu li postavljeni prenisko ili previsoko. Ako su ciljevi realni a ostvarenje manje od očekivanog, nužno je poduzeti korektivna djelovanja radi poboljšanja ostvarenja.

Nakon što smo definirali ciljeve poduzeća koji su nužni za realizaciju plana, potrebno se pozicionirati na tržištu koje poduzeće planira osvojiti. Kako bi se što uspješnije pozicionirali, potrebno je napraviti segmentaciju tržišta i odabrati jedan ili više segmenata na koje će poduzeće ciljati sa svojom ponudom. Segmentacija nam pomaže da se poveća preciznost poduzeća u odabiru ciljnog tržišta.

3.4. Definiranje marketing strategije

3.4.1. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. Svaki segment ima jedinstvenu potražnju, stoga poduzeće nastoji prodavati proizvod tako da udovolji manje ili više sličnim zahtjevima istog segmenta potrošača.[15] Segmentacija je zapravo razlikovanje grupa homogenog kupovnog ponašanja (prema potrebama, osobinama, navikama) .

Prema Vranešević i Mandiću postoje tri glavna pristupa koji nisu uobičajeni u otkrivanju segmenata potrošača na tržištu. Razlikujemo [16]:

1. A priori pristup – pristup koji uzima lako uočljive osobine kao osnovu segmentacije. To su najčešće demografska i zemljopisna obilježja.
2. Segmentacija pomoću istraživanja tržišta- pristup koji je obrnut od prethodnog, potrebno je provesti istraživanje potrošača na temelju kojeg ih razvrstavamo u grupe koje su formirane na temelju nekih obilježja.
3. Hibridni model – pristup koji je kombinacija a priori i istraživanja tržišta. Najprije se radi prema a priori pristupu te se na kraju svrstava u grupe na temelju istraživanja tržišta.

Poduzeće će se baviti onim segmentima potrošača kojima planira pružiti ponudu i usluge. U turizmu je segmentacija potrošača postala neophodna. Ona je zapravo prvi korak prema planiranju poslovanja. Treba pažljivo odabrati segmente, ne cjelokupnog turističkog tržišta, nego segmente tržišta u kojem poduzeće posluje. Kako bi poduzeće ostvarilo profitabilnost treba izaći u susret sa svojom ponudom koja će biti jedinstvena i baš po mjeri potrošača. Segmentaciju je potrebno provoditi stalno, kako bi utvrdili jesu li se pojavile nove grupe koje možemo zadovoljit postojećom ponudom, postoji li možda grupa koju bi trebalo eliminirati ili postoji mogućnost pojave neke nove potražnje za koju bi se isplatilo napraviti novu ponudu. Turistička tržišta moraju voditi računa o tome da turistički proizvod nije fleksibilan i elastičan

[15] Internet izvor (10.08.2016.): https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Segmentacija_tr.C5.BEi.C5.A1ta

[16] Vranešević, T. ; Mandić, M. Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje, (2004), Adverta, Zagreb

te da su sredstva uvijek ograničena. Turističko poduzeće odabire najatraktivnije segmente i prema njima oblikuje proizvod/uslugu, cijenu, promociju i distribuciju.

Kako bi uspješno odredili segmentaciju potrošača treba pratiti ponašanje kupaca. Potrošačko ponašanje je pod utjecajem raznih faktora:

- Psiholoških – razina motivacije za putovanjima, percepcija potrošača o ponuđenim uslugama, uvjerenje i stav o destinaciji i o usluzi
- Društvenih – u društvene faktore spadaju utjecaj obitelji i prijatelja (sve odluke donose u obiteljskom krugu), rada i slobodnog vremena (mogućnost dobivanja godišnjeg odmora)
- Kulturoloških – postoje razlike između etičkih grupa, manjina, društvenih slojeva i starosne dobi
- Individualne karakteristike potrošača – starost, ekonomski položaj, zanimanje, životni stil i osobnost, faza u vlastitom životnom ciklusu

Osnovne skupine segmentacije su zemljopisna (obuhvaća segmentiranje po gradovima, državama, regijama...), demografska (prema dobi, spolu, prihodima, obrazovanju, zanimanju...), psihološka (prema osobnosti, životnom stilu, socijalnoj pripadnosti...) i segmentacija na osnovi ponašanja (prema lojalnosti, traženju koristi, učestalosti upotrebe...).

Na osnovi provedene segmentacije, poduzeće odlučuje koje će segmente izabrati i koliko će segmenata izabrati za svoje ciljano tržište. Razlikujemo tri temeljne strategije [17]:

1. Strategija nediferenciranog marketinga – strategija kojom poduzeće ignorira tržišnu segmentaciju i orijentira se prema cjelokupnom tržištu
2. Strategija diferenciranog marketinga – poduzeće se usmjerava prema nekoliko tržišnih segmenata posebnim marketingom
3. Strategija koncentriranog marketinga – prikladna je za manja poduzeća, podrazumijeva koncentraciju marketinških aktivnosti na jedan tržišni segment za kojeg smatra da je najatraktivniji za poduzeće.

Nakon obavljene segmentacije tržišta i potrošača, potrebno je odabrati ciljno tržište i pozicionirati se na tom tržištu.

[17] Vranešević, T. ; Mandić, M. Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje, (2004), Adverta, Zagreb

3.4.2. Pozicioniranje

Kako bi poduzeće što bolje odredilo poziciju na tržištu potrebno je razumjeti vlastitu poziciju, tj. sadašnju poziciju na tržištu koje je zauzelo te poziciju koju su zauzeli glavni konkurenti.

Pozicioniranje je određeno načinom na koji potrošač doživljava određeni proizvod u odnosu na konkurentske proizvode.[18] Potrošači zapravo pojednostavljuju proces odlučivanja o kupnji tako što pojedine proizvode ili usluge razvrstaju u pojedine kategorije. Zbog toga poduzeće poduzima svjesni napor da ostavi određeni dojam svoj proizvoda ili usluge u svijesti potrošača. Treba voditi računa da prednosti koje želi promovirati moraju zadovoljavati određene kriterije. Usluga koju nudi mora biti izrazita i značajna za potrošača ali superiorna u odnosu na konkurenciju. Ne smije se konkurenciji dozvoliti mogućnost lakog kopiranja. Usluge trebaju biti pristupačne u smislu da ih potrošač može platiti, ali i profitne, tj. moraju osigurati zaradu poduzeću.

Razlikujemo četiri osnovne skupine kod pozicioniranja; [19]

1. Tržišni lideri – Poduzeća koja su vodeća na tržištu već na početku svog životnog ciklusa i uspješno brane svoju poziciju.
2. Izazivači – nastoje zamijeniti lidera na glavnoj poziciji. Imaju bržu i bolju inovaciju te cjenovnu prednost.
3. Sljedbenici - svjesno ili nesvjesno kopiraju strategije tržišnog lidera koja je održiva samo ako lider to dopušta.
4. Tamponeri – su uglavnom manja poduzeća koja se pozicioniraju na tržišnim nišama koja su veća poduzeća već predvidjela ili ih odbacila.

[18] Renko, N., Stretegije marketinga, 2. izdanje, (2009), Naklada Ljevak, Zagreb

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

3.4.3. Odabir marketing strategije

Marketinška strategija identificira ciljna tržišta čije će potrebe poduzeće nastojati zadovoljiti, i široki marketinški pristup koji će poduzeće upotrijebiti za izvršenje planskih ciljeva.[20]

Razlikujemo intenzivnu i selektivnu stratešku opciju. Intenzivna strategija odnosi se na standardni (masovni) proizvod ili uslugu, koja dolazi u velikim količinama. Cilj intenzivne strategije je maksimizacija prodaje, dok je kod selektivne strategije cilj maksimizirati profit po jedinici. Koristiti se u situacijama manjih količina i viših cijena proizvoda.

Tablica 1. Strategije rasta (Ansoffova matrica)

STRATEGIJE RASTA	**Postojeći proizvodi**	**Novi proizvodi**
Postojeće tržište	**Strategija penetracije**	**Strategija razvoja proizvoda**
Novo tržište	**Strategija razvoja tržišta**	**Strategija diverzifikacije**

Izvor: Vlastita izrada

Strategije intenzivnog rasta (novih mogućnosti) - Većina poduzeća teži jednakim ili sličnim ciljevima – rast u prodaji, dodanim vrijednostima, profita, zaposlenika i ostalih resursa. Rast osigurava poduzeću nove izazove i pruža veću fleksibilnost u poslovanju. Razlikujemo četiri glavne strategije intenzivnog rasta;

1. **Tržišna penetracija** – Strategija kojom poduzeće povećava tržišni udio s postojećim proizvodima na postojećem tržištu. Ovom strategijom osigurava sebi bolju poziciju na tržištu u odnosu na konkurenciju. Potiče potrošače na intenzivniju kupnju, educira nepotrošače upoznajući ih sa svojim uslugama i preuzima kupce od konkurencije. Penetracija tržišta je najmanje rizična strategija. Poduzeće koristi većinu postojećih kapaciteta i resursa koje ima u svom vlasništvu te se odlučuje za proširenje linija i produbljenje asortimana proizvoda ili usluge. Ako poduzeće posluje na rastućem tržištu dovoljno je zadržati postojeći udio da bi profitabilno poslovali, ali ako dođe do zasićenja, poduzeće mora pronaći nove načine za daljnji rast.

[20] Dragnić., D., materijali kolegija Marketing projekata, (2015), Ekonomski fakultet, Split

2. **Razvoj proizvoda ili razvoj tržišta (ekspanzija)** – Poduzeće proširuje ili produbljuje proizvodni asortiman ili širi svoje poslovanje na nova zemljopisna tržišta. Dolazi do razvoja novih generacija proizvoda ili razvoja novih proizvoda za isto tržište. Poduzeće proširuje liniju proizvoda, pridodaje nova obilježja postojećem proizvodu te neke proizvode prilagođava novim tehnologijama. Što se tiče razvoja tržišta, poduzeće ovom strategijom cilja na nove segmente. Odlučuje se za poslovanje franšizom, konzorcije i ostala ugovorna poslovanja. Potiče razvoj vlastitih proizvoda i ima mogućnost direktnih ulaganja.
3. **Strategija diverzifikacije** – Poduzeće se odlučuje poslovati na novom tržištu s novim proizvodom ili uslugom. Razlikujemo dvije vrste; koncentriranu (povezanu) i konglomeratsku (nepovezanu) diverzifikaciju. Koncentrirana uključuje širenje u proizvode kod kojih je moguće korištenje istih prodajnih kanala, a konglomeratskom poduzeće ulazi u djelatnosti koje se razlikuju od prijašnjih Razlikujemo više vrta strategije diferencijacije;

- *Diversifikacija proizvoda* – Strategija u kojoj se ističu različite karakteristike unutar samog proizvoda, kao i razlikovanje u kvaliteti, pouzdanosti i trajnosti.
- *Diversifikacija usluga* – Postojećoj usluzi dodamo bolju, kvalitetniju uslugu, lakše naručivanje, jamstvo i ostale beneficije.
- *Diversifikacija osoblja* – Nužno je stvoriti kulturu poduzeća, ljubazno osoblje koje posjeduje određeno stručno zvanje jer su zaposlenici prvi kontakt s potrošačima.
- *Diversifikacija imidža* – Ako se poduzeće nije uspjelo diferencirati pomoću prethodne tri strategije, onda se može odlučiti za diferencijaciju imidžom koja dugo traje i relativno je skuplja od prethodnih.

Poduzeće prilikom odabira ove strategije odlučuje da će stvoriti nešto bolje od konkurencije, proizvod ili uslugu veće kvalitete, kojom će moći postići višu cijenu i samim time ostvariti veći profit. Kupcima će pružiti višu (dodanu) vrijednost i bolje i lakše zadovoljenje njihovih potreba. Poduzeća trebaju biti ispred vremena, ispred drugih otkriti što kupci žele te zadovoljiti njihovim zahtjevima brže od konkurencije. Bitno je izgraditi svoj imidž, poboljšati etiku i kulturu poduzeća. Postoje četiri tipa strategije diferencijacije na koje se poduzeće može odlučiti;

- *Nediferencijacija* – Prednost ovakvog pristupa su niži troškovi. Proizvod ima istu cijenu, istu promociju, istu distribuciju, istu prodajnu politiku za cijelo tržište. Automatski dolazi do velikih količina, što mu stvara prednost. Ne mora trošiti vrijeme na dodatne napore jer je sve standardizirano.
- *Koncentracija* – Poduzeće je usmjereno na jedan ili nekoliko, što je moguće sličnijih segmenata potrošača.
- *Diferencijacija* – Kod ovog pristupa imamo više proizvoda za jedan segment, ili jedan proizvod za više segmenata. Prednost je što se možemo prilagođavati onome što odaberemo.
- *Ciljni marketing* – Potpuno usmjereno djelovanje na različite segmente koje smo definirali. Za svaki segment imamo najbolja znanja i iskustva što nas vodi prema boljem poslovanju, ostvarivanju profita i efikasnosti.

Strategije integracijskog rasta (vertikalna integracija) - Strategije vertikalne integracije koje omogućavaju ekonomičnije poslovanje. Javlja se ekonomija obujma te je moguće kombiniranje više operacija. Poduzeća mogu ostvariti profitabilnije poslove i tehnološke inovacije. Loša strana vertikalne integracije je što se ograničava fleksibilnost poslovanja poduzeća, povećava se rizik i rastu operativni troškovi. Uvijek kad postoji samo jedan prodavač i jedan kupac specijaliziranih usluga treba razmatrati mogućnosti vertikalnih integracija. Razlikujemo:

- Integracija prema naprijed – Javlja se kada se poduzeće povezuje s onima koji slijede iza njega u tijeku proizvodnje. Poduzeće ima priliku za povezivanje s maloprodavačima i veletrgovcima.
- Integracija prema natrag – Javlja se kada se poduzeće odluči povezati s poduzećima koji su ga prethodili u tijeku proizvodnje. Poduzeće ima mogućnost povezati se s dobavljačima.
- Horizontalna integracija – Poduzeće se odlučuje za povezivanje s konkurentima.

Strategije diverzifikacijskog rasta - Strategija diverzificiranog rasta je strategija u kojoj poduzeće širi svoje aktivnosti i poslovanje ulaskom u novu djelatnost.[21] Takvom strategijom poduzeće ima stabilniji rast zbog sudjelovanja u više aktivnosti i ima potencijal bržeg rasta.

- Koncentrične diverzifikacije – Strategija uvođenja novih proizvoda ili usluga koji su slični već postojećim proizvodima poduzeća.
- Horizontalne diverzifikacije – Strategija u kojem novi proizvod ostaje u granicama prepoznatljivosti poduzeća.
- Konglomeratske diverzifikacije – Strategija koja se temelji na uvođenju potpuno novih proizvoda ili usluga.

[21] Internet izvor,(11.08.2016). : http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/predavanje%20Poslovna%20strategija%20-%20DIVERZIFIKACIJA.pdf

3.4.4. Marketing miks

Strategije marketinškog miksa predstavljaju različite kombinacije 4-P-a: proizvoda ili usluga, cijene, promocije i distribucije. [22] Sastoji se od svega što poduzeće može učiniti kako bi utjecalo na potražnju za svojim uslugama, jer kupac ne vidi strategiju nego ponudu. S obzirom da je tema rada turistička djelatnost važno je naglasiti da se radi o proširenom marketinškom miksu turističkih usluga 7-P koji obuhvaća uz 4-P, ljude, fizičko okruženje i proces.

Pri izboru ciljnog tržišta identificiraju se potencijalni, profitabilni tržišni segmenti, s relativno homogenim potrebama koje je moguće zadovoljiti pomoću marketinškog miksa. Iako je svaki segment miksa bitan sam po sebi, samo njihovo usklađivanje jamči potpunu uspješnost odabrane strategije.

3.4.4.1. Proizvod ili usluga

Strategijom proizvoda ili usluge oblikuje se takva ponuda za određeni segment koja će najbolje zadovoljiti specifične zahtjeve, odnosno pružiti koristi članovima izabranog segmenta u skladu s postojećim ili prekrivenim potrebama.[23] Uspjeh proizvoda ovisi o tome koliko on zadovoljava potrebu ili želju potrošača u odnosu na konkurentske proizvode ili usluge.

Usluga je bilo koja aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj, može, a i ne mora biti povezana s fizičkim proizvodom.[24] Usluga, kao specifična vrsta proizvoda čini skupinu različitih opipljivih i neopipljivih elemenata. Dijeli se na glavnu uslugu i sekundarnu ili dodatnu uslugu. Ponašanje zaposlenika vrlo često je od ključne važnosti prilikom procjene usluge.

Uloga usluge u marketinškom miksu u turizmu je da turisti budu u svakom trenutku svjesni ponude koje poduzeće pokušava plasirati na tržište i učiniti dostupnima. Proizvod, tj. usluga u turizmu može biti boravak u smještajnoj jedinici, prijevoz putnika, razgledavanje i dr. Proizvod

---

[22] Previšić, J. ... [et al.] Osnove marketinga (2007), Adverta, Zagreb

[23] Berc Radišić, B., (1993), Primjerenost elemenata marketing miksa u turizmu: doktorska disertacija, Rijeka

[24] Pepur, M.,(2012), kolegij Marketing, vježbe 2012, Ekonomski fakultet Split

ili usluga je ona koja je usmjerena na turističko tržište, ali može varirati od opipljivih proizvoda kao što su suveniri, do neopipljivih proizvoda kao što je prijevoz putnika.

Kod marketinga usluga, proizvod u marketinškom miksu obuhvaća ljude, fizičko okruženje i proces.

Ljudi - Svaka osoba koja dolazi u kontakt s već postojećim ili potencijalnim klijentima može imati utjecaj na opće zadovoljstvo. U turizmu su ljudi posebno važni, jer su obično neodvojivi od ukupne usluge te mogu ostaviti snažan dojam na kupca usluge. Ljudska komponenta u turističkoj industriji je važna, kao i stav, vještina, znanje i izgled osobe koja vam nudi turističku uslugu. Neka poduzeća osiguravaju dodatnu obuku svojim zaposlenicima i sve veće posvećivanje pažnje i vremena kvalitetnom odabiru svojih zaposlenika.

Fizičko okruženje - Fizičko okruženje nudi potencijalnom kupcu percepciju kakvo će biti korištenje usluge. Za razliku od fizičkog proizvoda, usluga se ne može doživjeti prije nego se isporuči. To znači da potencijalni kupci imaju veći rizik prilikom odlučivanja hoće li se odlučiti za kupnju usluge ili ne. Da bi se smanjio osjećaj opasnosti, kupcu treba dati da vidi što više onoga što kupuje. Tako se povećava šansa za prodaju. Kupcu treba pružiti nekakav fizički dokaz, fotografiju objekata ili recenziju osoba koji su koristili uslugu i pisali o svom iskustvu. Da bi turistički objekti razvili profitabilno poslovanje, trebaju izaći na tržište. Oni trebaju ostvariti što više kontakata, kako poslovnih tako i osobnih.

Proces - Ako poduzeće nudi turističke usluge, kvalitetni i dobro osmišljeni procesi poslovanja mogu pružiti značajnu prednost. Procesi mogu uvelike olakšati poslovanje poduzećima, trebaju pomoći korisnicima da dobiju ono što žele. U današnje vrijeme on- line booking je veoma popularan među korisnicima na turističkom tržištu. Oni na temelju ponude sami kreiraju uslugu koju žele da im turističko poduzeće pruži (datum polaska, datum odlaska, vrijeme).

3.4.4.2. Cijena

Cijena je vrlo bitan element marketing miksa i jedini element koji poduzeću osigurava prihode. Bitno je da poduzeće razumije tržište na kojem posluje te da je u stanju poistovjetiti se sa potencijalnim potrošačima kako bi ponudilo kombinaciju koristi koja je istovremeno prihvatljiva za kupca i profitabilna za poduzeće. Poduzeća se susreću s nizom čimbenika, koji su, svaki na svoj način, određena vrsta ograničenja koje treba uzeti u obzir prilikom formiranja cijena.[25] Tako nailazimo na ograničenja unutar poduzeća; troškovi, ciljevi profitabilnosti i rast poduzeća te ograničenja izvan poduzeća; konkurencija, zakoni, kupci, promjene na tržištu i tehnologija.

U turizmu se cijena mora postaviti na način da bude aktualna i primamljiva u usporedbi s konkurentnim cijenama. Poduzeće mora pratiti konkurenciju i trendove na tržištu, mora ih formirati konkurentno u odnosu na slične ponuđače. Također cijene koje se formiraju na turističkom tržištu su podijeljene na dva dijela. Jedna je cijena koja se nudi turistima na licu mjesta i oglašava u brošurama i promotivnim materijalima, a druga koja se nudi poduzećima koji preprodaju uslugu poduzeća, tj. posrednici. Cijene su u turizmu različite s obzirom na dio godine. U srcu sezone one su najviše, a podsezoni i predsezoni niže.

3.4.4.3. Promocija

Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, poticanje, stvaranje pozitivnih stavova i podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama i dr.[26] Postoje različite kategorije potrošača prema kojima je usmjerena promocija kao što su potrošači, dioničari, vlada, zaposlenici i javnost. Komunikacija se odvija između poduzeća i svake kategorije pojedinačno, jer svaka kategorija zahtjeva drugačiji pristup. Zbog činjenice da je bitno kome se poduzeće obraća, postoje različiti elementi promotivnog miksa; osobna prodaja, direktni marketing, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i oglašavanje.

Razlikujemo „push“ i „pull“ strategiju koje marketinški stručnjaci koriste kako bi povećali potražnju za svojim proizvodima ili uslugama. „Push“ strategija, ili strategija guranja usmjerena

---

[25] Previšić, J.,Bratko, S., Marketing, (2001), Sinergija, Zagreb

[26] Cannon, T., Basic marketing: principles and practice, (1996), Cassell, New Yourk- London

je na posrednike koje se potiče da promoviraju određeni proizvod ili uslugu, dok je strategija privlačenja ili „pull“ strategija usmjerena na poticanje potražnje krajnjeg potrošača.

Promocija u turizmu obuhvaća sve načine na koji se poduzeće predstavlja i reklamira na tržištu. To može uključivati tipične vrste marketinga, ili odlazak na lice mjesta do hotela ili ugostiteljskog objekta i nuđenje svoje turističke usluge. U turizmu je jako bitno da se pokuša stvoriti zajednička suradnja s drugim poduzećima. Uspostavljanje dobrog odnosa sa partnerima i opskrbljivanje istih s marketinškim materijalima može doprinijeti povećanju poslovanja.

3.4.4.4. Distribucija

Distribucija je tijek proizvoda od proizvođača do kupca ili mjesta prodaje, tj, mjesta dostupnosti. Dostupnost je sastavni dio opće distribucije. Bitno je znati kako s čime i kada prebaciti proizvod s mjesta gdje je nastao.[27] Distribucija može biti vlastita i ugovorna (zastupnici, agenti, posrednici).

Osnovni zadatak distribucije jest osiguranje dostupnosti proizvoda ili usluga u željeno vrijeme i na traženom mjestu. Važan element ove strategije je izbor posrednika, tj. neizravnih kanala distribucije kojih će proizvod doseći ciljno tržište. Kod odabira mogućih načina distribucije, potrebno je razmotriti različite alternative koje su nam postale dostupne razvojem informatičke i telekomunikacijske tehnologije. Ključni čimbenici kod izbora kanala je veličina poduzeća, obilježje same usluge, osobina ciljnog tržišta i ponašanje potrošača u kupnji i troškovi kanala. Distribucija u turizmu podrazumijeva predstavljanje usluge turistima na mjestu gdje je i sama usluga (obilazak znamenitosti, vožnja putnika).

Nakon prethodnih koraka potrebno je odabrati najpovoljniju strategiju za uvjete poduzeća. Prilikom odabira strategije moramo voditi računa da bude u skladu s vizijom i misijom poduzeća te SWOT analizom i BSC-om. Optimalna kombinacija definira pristup segmentiranju i izboru ciljnog tržišta i kupaca. Definira način i stupanj razlikovanja od konkurencije i prepoznatljivost na tržištu te buduću fazu poslovanja.

[27] Knego, N., Distribucija, (2006), Ekonomski fakultet Osijek

3.5. Taktike ili programi akcije

Taktike ili programi akcije su specifične aktivnosti kojima se podupire ostvarenje zacrtanih strategija poduzeća. Moraju odgovoriti na pitanja: Što učiniti? Kako? Tko će to učiniti? Odluke o odgovornosti kod programskih akcija donosi menadžment koji odlučuje o svim glavnim pitanjima u poduzeću. Imenuje odgovornu osobu, datum do kojeg se treba provesti određena akcija i definira budžet.

3.6. Financije

Financije uključuju budžet za marketing kojima se planiraju troškovi, rasporedi, i radnje povezane sa svakim programom akcije. Analiza nam uključuje procjenu prihoda te varijabilne i fiksne troškove u uslugu u razdoblju koji smo naveli u marketinškom planu.

3.7. Vremenski period

Prema vremenskom periodu koji pokrivaju, marketing planove možemo podijeliti na:[28]

- kratkoročne
- srednjoročne
- dugoročne

Kratkoročni marketing planovi odnose se na vremenski period do godine dana. Opisuje trenutnu situaciju, ciljeve tvrtke, proračune i kontrole za kratki vremenski period. Srednjoročni plan pokriva razdoblje od 2 do 5 godina. Najrjeđi planovi su oni koji se odnose na planove duže od 5 godina. Za takve planove vrlo je bitna preciznost i teško je procijeniti promjene na tržištu koje mogu utjecati na poduzeće u tom razdoblju.

[28] Internet izvor (11.08.2016.): http://empyriaconsulting.com/empyria_services/izrada-marketing-plana/

3.8. Kontrola

Kontrola pomaže mjeriti rezultate, prepoznati probleme ili odstupanja u izvedbi koje treba ispraviti. Ukazuje nam što je potrebno ispraviti kako bi potrošači bili zadovoljni, pomaže poduzeću da brzo reagira na postojeća odstupanja i daje nam signal ukoliko je došlo do situacije zbog koje bi trebalo odustati od plana. Kontrola je konačna faza u procesu uz implementaciju plana. Da bi se plan uspješno ostvario potrebno je uspostaviti kontrolu, tj. preuzeti odgovornost, pratiti sve zadaće, taktike i strategije i mjeriti ono što se stvarno dogodilo u usporedbi s onim što je planirano te pratiti promjene u okruženju usporedno s odvijanjima marketinškog plana.

4. PROVEDBA PLANA

Prije nego se započne s pisanjem marketinškog plana treba osigurati osnovne preduvjete koji čine ključne čimbenike uspjeha cjelokupnog procesa.

Uspješna provedba planom zacrtanih strategija i taktika zahtijeva podršku svih razina uprave i zaposlenih u poduzeću. Posebno je važno osigurati potporu i sudjelovanje visokih razina uprave, koja mora vjerovati da je planiranje korisno i važno za ostvarenje ukupnih ciljeva poduzeća. Vrlo je bitno osigurati i koordiniranu suradnju svih razina poduzeća u fazi provedbe plana ali i u fazi utvrđivanja ciljeva. To pridonosi većoj motivaciji i jamči podršku u fazi provedbe.

Da bi provedba marketinškog plana bila uspješna, svaki član poduzeća mora znati svoja specifična zaduženja i vremenski raspored u kojem ona trebaju biti obavljena. Nakon što se osigura potpuna koordinacija odvijanja aktivnosti svih sudionika, može se početi s provedbom marketinškog plana te sustavnim praćenjem ostvarenja.

Od značajne je važnosti i jasno definiranje odgovornosti za obavljanje planiranih aktivnosti jer povećava vjerojatnost da će biti ostvarena. Treba prihvatiti činjenicu da je marketinški plan nešto što ne vrijedi zauvijek. Potrebno ga je periodično revidirati u skladu s promjenama na tržištu i promijenjenim uvjetima koje nije moguće kontrolirati.

5. VREDNOVANJE OSTVARENJA

Prije nego se pristupi provedbi plana, poduzeće mora utvrditi metode kojima će mjeriti napredak u ostvarenju zacrtanih ciljeva i imenovati odgovorne osobe za ta mjerenja. Za proces upravljanja marketingom nužno je praćenje rezultata ostvarivanja plana kako bi se u slučaju potrebe, u kratkom vremenu, mogla obaviti potrebna prilagodba plana. Praćenje rezultata može se obavljati unutarnjim izvorima informacija kao što su različita izvješća te prikupljanjem vanjskih podataka putem terenskog istraživanja.

Moguće je da, marketinške strategije, za koje smo se opredijelili, ne daju očekivane rezultate ili neki dijelovi ne djeluju kako je predviđeno. Uzroci mogu biti unutar poduzeća ili u okruženju. Neovisno o uzroku u tom je slučaju nužno razmotriti izvor problema i prilagoditi marketinški plan novonastaloj situaciji.

6. MARKETING PLAN PODUZEĆA „TRIGONUM VALENS“ d.o.o.

6.1. Izvršni sažetak

Poduzeće „Trigonum Valens“ d.o.o je trgovačko društvo koje započinje s radom 2012. godine. Sjedište poduzeća nalazi se u Mokošici, u dubrovačko-neretvanskoj županiji i djeluje kao poduzeće s ograničenom odgovornošću. „Trigonum Valens“ d.o.o obavlja djelatnosti vezane za turizam. Neke od registriranih djelatnosti su djelatnost turističke agencije, opskrba brodova i jahti, promidžba (reklama i propaganda), prijevoz za vlastite potrebe, usluge taxi-auto prijevoza, pomorski agencijski poslovi, povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu, djelatnost javnog cestovnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu. Kao glavnu djelatnost kojom poduzeće ostvaruje glavninu svojih prihoda bi izdvojit će se prijevoz putnika u obalnom cestovnom prometu.

U svojoj ponudi za prijevoz putnika trenutno raspolažu sa dva kombija (7+1 sjedećih mjesta) i dva osobna automobila registrirana za prijevoz putnika. Cijene usluga su prilagođene gostima te je moguće plaćati gotovinom i transakcijskim načinom plaćanja putem računa.

„Trigonum Valens“ d.o.o trenutno surađuje s poduzećem „Luogo“ d.o.o na području Splitsko-dalmatinske županije.

Marketing plan razvoja poduzeća „Trigonum Valens“ upućuje nas detaljno u sve podatke poduzeća i srednjoročne planove širenja poslovanja. Internom analizom dobili smo brojčane pokazatelje koji pokazuju da je „Trigonum Valens“ od početka svog poslovanja likvidan te su mu prihodi veći od rashoda. Upravo zbog ekonomičnog poslovanja poduzeća, razmatrana je opcija širenja na tržištu.

Turističke potrebe za prometom su brojne, složene i vrlo različite po karakteru, oblicima te vremenskoj i prostornoj distribuciji. Svaki turist danas je redoviti putnik u prometu. Poduzeće se u početku baziralo na transfere putnika malim automobilom, uglavnom od zračne luke Dubrovnik do samog centra grada. Turistička potražnja u Dubrovniku se progresivno povećavala te je potreba za prijevozom putnika postala sve veća. Povećanje broja turista i njihovih zahtjeva za prijevozom na određeno mjesto zahtijevalo je i promjene u poduzeću, točnije u njihovom voznom parku. Osnivači se odlučuju na reinvestiranje dobiti te kupuju luksuzni kombi za prijevoz putnika. Ovaj pothvat se pokazao dobrom odlukom već u predsezoni nadolazeće godine te su odluku o reinvestiranju dobiti ponovili i sljedećih godina. Dubrovnik

je bilježio sve bolje turističke rezultate, potražnja za transferima putnika u regiji je iz godine u godinu sve više rasla te je sljedeća odluka bila širenje poslovanja u Splitsko-dalmatinsku županiju.

Poduzeće „Trigonum Valens“ d.o.o trenutno broji četiri zaposlenika, dva stalna koji su ujedno i osnivači poduzeća i dva sezonska radnika. Direktor poduzeća je ujedno jedan od osnivača te planira i upravlja svim funkcijskim odjelima poduzeća, tj. donosi završne odluke na financijskom polju, određuje prodajne cijene te odobrava vrijeme mogućnosti davanja sniženja, fokusirajući na kvalitetu usluge koje poduzeće nudi.

„Trigonum Valens“ d.o.o danas je likvidno, ekonomično poduzeće koje je osvojilo značajan dio tržišnog udjela u djelatnosti prijevoza putnika grada Dubrovnika. Jedan od razloga uspješnog poslovanja je svakako pregovaračka moć poduzeća, koje je u poziciji bolje kontrolirati odnose s konkurencijom i korisnicima.

Strategijom penetracije na tržište „Trigonum Valens“ planira uslugama koje je već razvio zauzeti veći tržišni udio. Agencija „Touch Croatia“ koja je pokrenuta u proljeće 2016. nudi veliki broj izleta i ekskurzija različitim segmentima kupaca. Produbljivanjem asortimana poduzeće cilja na oduzimanje kupaca istovrsnih usluga od konkurencije i osvajanje većeg broja potrošača na područjima njihova djelovanja.

Nakon obavljene segmentacije kupaca, poduzeće se odlučilo na nediferenciranu strategiju kojom će se fokusirati jednako na sve potrošače usluga prijevoza, bez obzira na dob, spol i podrijetlo. Za svaki segment kupaca, s obzirom na njihovu platežnu moć „Trigonum Valens“ će se pozicionirati na tržištu.

Za provedbu plana poduzeća najvećim dijelom su zaduženi zaposlenici. Njihov izgled, ponašanje i odnos prema kupcima su od velike važnosti za ostavljanje pozitivnog dojma u svijesti potrošača. Za kontrolu provedbe marketing plana zaduženi su osnivači poduzeća koji motiviraju svoje zaposlenike različitim beneficijama. Sinergijsko ozračje koje vlada u poduzeću pomaže provedbi plana, jer se svi zaposlenici jednako trude kako bi se plan proveo i prije zacrtanog roka.

Kroz sljedeća poglavlja saznat ćemo detaljnije informacije o internoj i eksternoj analizi poduzeća „Trigonum Valens“, njihovim konkurentima i kupcima. Napravit će se segmentacija kupaca i pozicioniranje poduzeća na tržištu, definirati strategija za proširenje poslovanja poduzeća te odrediti prošireni marketing miks.

6.2. Analiza stanja

Na temelju „Analize marketing okruženja poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o“ [29] izrađene u kolovozu 2016. godine dobiveni su brojčani pokazatelji internog i eksternog okruženja. Internim analizama MOF i ReCoil, dobiveni su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti i ekonomičnosti koji su pokazali da poduzeće ima pozitivne rezultate i potencijal za širenje na tržištu. MOF analizom dobivena je trenutna situacija poduzeća s aspekta marketinga, operativnih poslova i financija. Kao što je u uvodnom dijelu navedeno poduzeće nije hijerarhijski strukturirano što pomaže razvoju poduzeća u ovoj fazi širenja poslovanja. Financijski pokazatelji koje smo dobili uvidom u poslovnih knjiga iz 2015. godine daju zeleno svjetlo poduzeću za ulazak u nova područja poslovanja. Dosadašnje poslovanje uvelike je ovisilo o suradnji s agencijama i njihovoj promociji „Trigonum Valensa“ kao pružatelja usluga. Nakon odabira strategije širenja poduzeća, „Trigonum Valens“ će morati više uložiti u promociju.

U makro analizi značajniju ulogu imaju političko- ekonomski čimbenici. Ulaskom u EU došlo je do većeg broja gostiju u našoj zemlji zbog olakšanog prelaska granica. Prometna infrastruktura posljednjih godina se obnovila, a dovršetkom autoceste do Dubrovnika povećao se broj gostiju koji stižu cestovnim putem. Uz sva makroekonomska poboljšanja situacije u regiji, Hrvatska ima geo-klimatsku prednost koja je odlična podloga razvoja turizma.

Analiza kupaca rezultirala je sljedećom BCG matricom:

Tablica 2. 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

[29] Analiza marketing okuženja „Trigonum Valens“ d.o.o, (kolovoz 2016), izrađena za potrebe završnog rada

Izvor: „Analiza okruženja poduzeća Trigonum Valens“ d.o.o.(kolovoz 2016.), izrađena za potrebe završnog rada

Iz navedene BCG matrice vidimo da su zvijezde poduzeća dosadašnjih godina bili turisti više platežne moći koji su najčešći izvor zarade poduzetnika dubrovačkog područja. Najgorim kupcima su se pokazali upravo gosti s našeg područja kojima Dubrovnik postaje preskup izlet s obzirom na ekonomski standard.

Rastom popularnosti destinacije, rasla je i konkurencija na dubrovačkom području. Glavni konkurent „Trigonum Valensa“ je Seko luxury travels koji posjeduje veći vozni park i obavlja usluge na području cijele regije, ali ima puno uži asortiman usluga.

Interna i eksterna analiza rezultirale su SWOT analizom koja nas upućuje u sve prednosti i nedostatke, kao i prilike i prijetnje poduzeća:

Tablica 3. SWOT analiza poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o.

Snage	**Slabosti**
• Fleksibilnost u prilagođavanju promjenama okruženja • Likvidnost i uspješno poslovanje • Obrazovanje i stručna znanja zaposlenika • Raspolaganje novom tehnologijom • Brza i kvalitetna usluga na terenu • Dobra organizacija poslovanja • Motiviranost zaposlenika za obavljane posla	• Sezonalnost poslovanja • Nedostatak promocije • Nedostatak strategije za širenje poslovanja • Značajan udio prodaje usluga je ovisan o touroperaterima
Prilike	**Prijetnje**
• Pojava novih atraktivnih tržišnih destinacija • Prometna infrastruktura (izgradnja autoceste do Dubrovnika i planiranje daljnjeg ulaganja države u infrastrukturu) • Povoljni trendovi na tržištu (Dubrovnik je in destinacija) • Razvoj filmskog turizma (lokacije Dubrovnika zadnjih godina služe za snimanje popularnih američkih serija i filmova • Razvoj nautičkog turizma (novoizgrađena ACI marina u obližnjem mjestu Slano)	• Povećanje broja konkurenata • Promjene preferencija turista (gubljenje imidža in destinacije) • Uvođenje Uber-a na područje Dubrovnika i Splita • Ograničenja i naplata prometa po gradu • Eventualne promjene u Zakonu o uslugama (povećanje PDV-a) • Povećana netrpeljivost lokalnog stanovništva prema turistima (lokalna zajednica njeguje tradicionalne vrijednosti, ne preferira masovni turizam

Izvor: Vlastita izrada

Nakon obavljene analize poslovanja poduzeća, potrebno je definirati ciljeve, viziju i misiju marketing plana koji će pomoći u razvoju adekvatne strategije.

6.3. Ciljevi

Misija poduzeća: Postati jedinstvena, inovativna i uspješna turistička agencija koja osigurava turistima kvalitetne i pouzdane te ekonomski i ekološki prihvatljive usluge prijevoza, izleta i ostale turističke usluge.

Vizija poduzeća: Pružiti svojim gostima poseban doživljaj te im približiti ljepote naše obale, povijest područja i mentalitet ljudi kroz različite vrste izleta koji su u ponudi agencije, stavljajući u prvi plan sadržaj i kvalitetu.

Tablica 4. Ciljevi poduzeća „Trigonum Valens“

Definiranje branda	Konstantno obogaćivanje turističke ponude Prepoznatljivost na tržištu Razviti personalizirane usluge
Ljudski resursi	Razvoj e- marketinga Okupiti pojedince sa stručnim znanjima
Financijska stabilnost	Održati likvidnost poslovanja Povećanje profitabilnosti za 20% u odnosu na prethodnu godinu Efikasno i efektivno poslovanje
Povećanje potrošnje	Jačanje kvalitete dodatne ponude Jačanje sekundarnih tržišta
Produljenje sezone	Razvoj novih usluga Jačanje postojećih proizvoda Jačanje tržišnih segmenata

Izvor: Vlastita izrada

Ciljevi poduzeća vezani za razvoj brenda obuhvaćaju tendenciju poduzeća da postane prepoznatljiv u pružanju usluga prijevoza i izleta potrošačima u regiji.

U upravljanju kvalitetom cilj je edukacija zaposlenika, od vozača do vođenja operative. Bitno je za poduzeće da kvaliteta usluge bude na nivou, a za to je svakako potrebno stručno znanje stranih jezika i tehnologije. Također teže racionalnom korištenju ljudskih resursa i smanjenju korištenja vanjskih usluga (vođenje web stranice agencije) zbog smanjenja troškova.

Financijski cilj poduzeća je pravovremena mogućnost podmirenja svih svojih obaveza. Kroz 5 godina žele ostvariti financijsku stabilnost, značajnije prihode te planirati ulaganje u inovacije.

Kratkoročni ciljevi poduzeća obuhvaćaju ciljeve prodaje, tj. povećanja potrošnje. Žele održati što bolje partnerske odnose s agencijama i povećati prodaju usluga kod postojećih kupaca. Jedan od glavnih ciljeva je proširiti svoju ponudu na sekundarna tržišta.

Poduzeće teži poslovanju u predsezoni i podsezoni. Tijekom zimskih mjeseci u Dubrovniku je sve popularniji kongresni turizam. Žele proširiti tržišne segmente na VIP klijentelu koja posjećuje grad izvan sezone. U svoju ponudu izleta planiraju uključiti i zimski turizam koji uključuje vikende na skijalištima naše regije.

6.4. Definiranje marketing strategije

6.4.1. Segmentacija tržišta

Na turističkom tržištu teško možemo naći homogenog potrošača. Prvi korak poduzeća nakon definiranja ciljeva svakako mora biti identifikacija tržišnih segmenata. Turisti se međusobno razlikuju po karakteristikama spola, godina, podrijetla, ponašanja, zahtjeva i brojnih drugih.

Zbog svog geografskog položaja, u Dubrovniku se javlja raznovrstan broj putnika. Uz turiste i dnevne putnike, možemo naći i tranzitne putnike, predstavnike konzulata, granične radnike. U sezoni prevladavaju gosti koji putuju zbog odmora, avanture i razgledavanja, dok se u zimskim mjesecima pojavljuju poslovni gosti koji putuju zbog aktivnosti vezanih za posao kao što su kongresi, prodaja, kupovina i prezentacije.

Razlikujemo sljedeće kriterije segmentacije:

1. Zemljopisna segmentacija

- *primarna tržišta* : turisti iz cijele Europe, Australije, Amerike i Azije

- *sekundarna tržišta*: turisti iz Republike Hrvatske i Balkanske regije

Poduzeće „Trigonum Valens“ svoje poslovanje vodi najčešće na području dubrovačko-neretvanske i splitsko–dalmatinske županije. Što se tiče inozemstva njihovo poslovanje se širi na sjever regije prema Italiji i Sloveniji te na jug prema BiH i Crnoj Gori. Njihova ponuda obuhvaća mediteransku obalu i priobalje, koja dijeli istu sredozemnu klimu. Poduzeće je orijentirano na međunarodno tržište zbog sve veće najezde turista iz inozemstva i rastućeg trenda naše obale u svijetu. Što se tiče načina stanovanja, domaći gosti koji su u manjini uglavnom žive u gradovima i malim mjestima uz obalu, izuzev Slovenije gdje se javlja život u unutrašnjosti s malo hladnijom klimom. Inozemni gosti dolaze iz velikih urbanih gradova željni

drugačijih, do sada neviđenih lokacija za odmor i zabavu. Inozemni gosti dolaze sa svih krajeva svijeta, od Amerike, Azije i svih krajeva Europe u potrazi za ugodnom klimom, suncem i morem te znamenitostima naše obale.

2. Demografska segmentacija

Segmentiranje potrošača prema dobi, religiji i spolu nije potrebno. Grupiranje gostiju prema spolu nije važno jer većina putuje u paru ili u većim grupama. Ponude transfera, izleta i ekskurzija su usmjerena prema različitim segmentima:

- samci
- parovi
- obitelji s djecom,
- teenagerima
- gosti zrelije dobi

Većina gostiju živi u gradovima, naviknuti su na užurbani način života i dolaze uživati u potpunoj usluzi. Nije potrebna specifična demografska segmentacija za ponudu poduzeća. Ipak, grad Dubrovnik poznat je kao destinacija za turiste jače platežne moći iz čega zaključujemo da gosti koji posjećuju Dubrovnik imaju veći dohodak od onih koji se odluče za neko drugo turističko odredište iz ponude agencije. Danas dominantna ciljna tržišta za ovo područje Amerika, Japan i Kina i dalje će ostati primarna u Dubrovniku, posebno zbog tzv. kruzeraša. Sekundarna tržišta, tj. gosti iz BiH, Slovačke, Češke i ostalih dijelova srednje i istočne Europe će ostati bitna jer geografskom lokacijom tendiraju dolasku u Dubrovnik. Pripadnici zrele dobi (50-60) su danas zdraviji, aktivniji i u potrazi za novim iskustvima, a također predstavljaju vrlo važan potrošački segment. Danas je taj segment kupaca najbrojniji u svijetu. Obitelji s djecom su tipičan segment za odmorišne destinacije (ponude agencije), tako da će taj segment biti najviše zastupljen za prodavanje izleta i višednevnih ekskurzija.

3. Psihografska segmentacija

Životni stil potrošača je promjenjiv. Zbog toga poduzeće mora pratiti promjene i trendove iz godine u godinu. „Trigonum Valens“ treba razvrstati svoje ponude u skupine. Glavni segmenti gostiju koji su motivirani putovanjima na našoj obali su:

- gosti koji dolaze zbog razgledavanja prirodnih ljepota i znamenitosti.
- gosti željni zabave i avanturističkih trenutaka na odmoru (takvi gosti će se sigurno u svom sedmodnevnom odmoru odlučiti i za neke od izleta koje agencija nudi.)
- posljednji trend koji se pojavio na području Splita i Dubrovnika je svakako odlazak na lokacije snimanja popularnih serija i filmova američke produkcije koje gosti mahnito posjećuju.

Danas potrošač svjesno odabire lokacije putovanja, upravo zbog popularnosti i njezine trenutne pozicije na turističkom tržištu. Upravo zbog svjesnosti o različitosti percepcije koristi potrošača, „Trigonum Valens“ ima raznovrsnu ponudu.

4. Bihevioralna segmentacija

Ciljni segment poduzeća su gosti s jačom ekonomskom koristi za poduzeće. To su gosti koji učestalo troše. Takva grupa gostiju sigurno će više odvojiti za luksuzan prijevoz i lagodan odmor, kao i za izlet od nekoliko dana izvan mjesta odmora. Poduzeće se, prateći ponašanje potrošača, može odlučiti za dodane vrijednosti svojih proizvoda i usluga (transferi koji uključuju vodiča, prijevozna sredstva s tabletima gostima na korištenje tijekom vožnje...) Bivši korisnici, korisnici koji su upoznati s razinom usluge i vraćaju se svake godine su segment korisnika koje poduzeće treba njegovati. Uz sve to treba biti usmjeren na nove kako bi privukao što više lojalnih gostiju.

Na osnovi provedene segmentacije, „Trigonum Valens“ odlučuje se za strategiju **nediferenciranog marketinga** kojom će se fokusirati na potrošače jednako pružajući svima istu ponudu. Usluge „Trigonum Valensa“ namijenjene su svim dobnim skupinama, bez obzira na spol, religiju i podrijetlo. S obzirom na različite preferencije potrošača koji su skloni praćenju trendova na tržištu, „Trigonum Valens“ razvit će raznoliku ponudu u kojoj će svaki segment potrošača moći pronaći nešto za sebe. S vremenom se planiraju fokusirati na goste primarnog tržišta, veće platežne moći, koji su skloniji potrošnji. Njihovi gosti vole lagodan odmor, skloni su avanturističkim putovanjima te im je u planu odmor s više sadržaja od samog sunce i mora.

6.4.2. Pozicioniranje

„Poduzeće Trigonum Valens“ posluje na području RH i na područjima priobalne regije. Nudi usluge transfera gostiju na bilo koju željenu lokaciju, a u sklopu on-line turističke agencije nudi svoju široku ponudu izleta i ekskurzija. Vrlo bitan korak u poslovanju je pozicioniranje na tržištu i razlikovanje od konkurencije.

Zašto bi gost u moru turističkih i transfer agencija odabrao baš njih? Poduzeće je prethodnih godina poslovanja stvorilo pozitivan imidž na geografskom području na kojem djeluje. Svojom kvalitetom, organiziranosti, pouzdanosti, sigurnosti prijevoza i stručnim osobljem izgradili su pozitivnu sliku u svijesti gostiju koji su počeli od njihovog osoblja zahtijevati dodatne usluge poput preporuka i pružanja izleta od strane vozača. „Trigonum Valens“ je iz godine u godinu imao sve više zadovoljnih potrošača te je sljedeći korak bio pokretanje online turističke agencije kako bi zadovoljio zahtjevima svojih lojalnih kupaca. Na taj način poduzeće je pokrilo nezaposjednut položaj na tržištu. Sklopio je ugovore s nekolicinom agencija na području Splita i Dubrovnika, proširio liniju svojih usluga i područje poslovanja. U agencijskoj ponudi razvili su ponude za različite segmente gostiju, prilagođene njihovoj kupovnoj moći. Postali su zanimljivi i ostalim potrošačima kao i agencijama koje su zainteresirane za suradnju s njima.

U konkurentskim odnosima ističu se njihove konkurentske prednosti (raznolikost ponude, ljubaznost, zainteresiranost za potrošača i komunikacija s gostima) koje ih dodatno povezuje s potrošačima.

„Trigonum Valensu“ su svakako prilikom pozicioniranja pomogli vlastiti potrošači. Upravo njihova zainteresiranost i zadovoljstvo je potaknula širenje poduzeća. Sljedeći korak u poslovanju je otvaranje fizičke jedinice njihove agencije.

Poduzeće „Trigonum Valens“ spada u skupinu izazivača. Nastoji zamijeniti lidere “Seko luxury service“ i „Connecto transfers“ koji posluju na području južne Hrvatske i imaju razvijene web stranice za rezerviranje transfera. Navedeni konkurenti drže glavne pozicije zadnjih godina, međutim „Trigonum Valens“ ima bržu i bolju inovaciju i cjenovnu prednost.

6.4.3. Odabir marketing strategije

Nakon analize trenutne situacije poduzeća "Trigonum Valens" uvidjeli smo da je nakon progresivnog rasta potražnje za uslugama prijevoza putnika od polazišta do određene točke došlo do zahtjeva kupaca za dodatnim uslugama. Prvotna usluga poduzeća ostvarila je konstantan rast, međutim pojavila se potražnja za popratnim uslugama. Logičan slijed poslovanja poduzeća bilo je otvaranje on-line turističke agencije kojom će poduzeće zadovoljiti zahtjevima vlastitih potrošača kako bi nastavili profitabilno poslovanje. U širenje svog poslovanja poduzeće će ići strategijom rasta, točnije **strategijom penetracije na tržište.** Trenutna poslovna situacija nije rizična, a promjene na tržištu idu u prilog poslovanju poduzeća. S novim odlukama o širenju poslovanja pojavila se potencijalna suradnja s poslovnim partnerima koji se bave istim ili sličnim djelatnostima.

Strategija penetracije na tržište značila bi da će "Trigonum Valens" pokušati sa postojećim uslugama povećati tržišni udio. Uz ponudu prijevoza gostiju, on-line agencija nudi brojne izlete duž naše obale i regije. Strategija se odnosi na povećanje učestalosti kupnje i potrošnje kod postojećih kupaca, preotimanje kupaca od konkurencije i "preobraćenje" nekorisnika u korisnike.

"Trigonum Valens" je stekao značajan broj lojalnih kupaca koji njihove usluge preporučuju rodbini i prijateljima. Povećanje učestalosti kupnje odnosilo bi se i na goste koji su odabrali uslugu prijevoza do željenog mjesta te na licu mjesta odluče kupiti neku od ponuda iz turističke agencije. Postojeći kupci imaju mogućnost kupiti uslugu iz asortimana agencija koja se razlikuje od usluge koju su već doživjeli. Zbog toga je agencija razvila širok spektar raznolikih ponuda koje uključuju sunce i more, ali one koje obuhvaćaju kontinentalne izlete u vrijeme Adventa. Gost koji je zadovoljan uslugom koja mu je pružena vjerojatno će se vratiti i u ostalim periodima godine.

Pružanjem prvoklasne i kvalitetne usluge "Trigonum Valens" cilja na preotimanje gostiju konkurenciji. Glavni konkurenti „Seko luxury service“ i „Connecto transfers“ obavljaju usluge prijevoza putnika te nude popratne usluge. „Trigonum Valens“ treba razviti raznoliku ponudu i prvoklasnu uslugu koja ostaje u svijesti potrošača kako bi oteo kupce konkurentima.

Zaposlenici poduzeća imaju veliku ulogu u načinu predstavljanja usluge gostima. Uvjerljivost i sposobnost dopiranja do svijesti gosta koju zaposlenici imaju igraju veliku ulogu kod prodaje

usluga gostima kojima turistički obilazak destinacija i ostali izleti nisu bili u prvom planu. Zbog nedostatka vizualnog efekta, goste treba znati motivirati na kupnju usluge.

Da bi strategija penetracije bila uspješnija poduzeće treba razviti različite oblike promocije kako bi što lakše došli do novih kupaca. Tržišna situacija omogućuje češću prodaju usluga potrošačima. Zbog većeg obujma poslovanja, poduzeće treba biti spremno na moguće nepoželjne posljedice kao što su kvarovi prijevoznih sredstava ili manjak zaposlenika.

Nakon definiranja strategije kojom poduzeće planira proširiti svoje poslovanje potrebno je odrediti marketing miks: uslugu, cijenu, promociju i distribuciju. „Trigonum Valens“ se bavi uslužnom djelatnosti pa je potrebno definirati prošireni (7P) marketing miks koji obuhvaća ljude, fizičko okruženje i proces.

6.4.4. Marketing miks

6.4.4.1. Proizvod ili Usluga

Ponuda koju pruža poduzeće " Trigonum Valens" je hibridna ponuda; jednak je udio proizvoda i usluga. Za organizirane usluge izleta potrebno im je prijevozno sredstvo. Potencijalni kupci njihovih usluga kupuju uslugu putovanja te prijevoz i pratnju tijekom održavanja izleta. Putovanje je neopipljiva usluga koju korisnik mora znati doživjeti. „Trigonum Valens“ nudi te usluge kao konačan rezultat svoje djelatnosti s namjerom da zadovolji želje i potrebe korisnika. Pružanje usluga pruža veći rizik nego prodaja opipljivih proizvoda. Korisnik se različito ponaša u fazi koja prethodi korištenju usluge, tijekom korištenja usluge te nakon korištenja usluge. Treba uložiti napor kako bi njegovo zadovoljstvo bilo što veće nakon korištenja.

Proizvod poduzeća prema namjeni možemo svrstati u potrošna dobra. Razlikujemo 5 razina proizvoda ili usluge prema vrijednosti za potrošača:

- **Temeljna korist** za potrošača je usluga koju kupuje - prijevoz putnika s točke polazišta do željenog mjesta

- **Osnovni proizvod/usluga** označava razinu usluge koja je nastala iz temeljne koristi. Poduzeću su osnovni proizvodi i usluge prijevozno sredstvo koje putnik izabere na stranici agencije za bukiranje transfera ili izlet koji odabere iz asortimana turističke agencije

- **Očekivani proizvod/usluga** vežu se za karakteristike osnovnog proizvoda koje putnik očekuje pri kupnji (klima uređaj, električno podizanje stakla, kožna sjedala, i odlazak na sva mjesta navedena u programu izleta.

- **Prošireni proizvod/usluga** odnose se na proizvode ili usluge koji nadilaze očekivanja putnika (mogućnost korištenja tableta za vrijeme vožnje, grijanje sjedala, rashlađena pića u hladnjaku vozila...)

- **Potencijalni proizvod/usluga** sadrži sve moguće dodatke i preoblikovanje koje proizvod ili usluga može doživjeti u budućnosti (različite varijacije izleta u ponudi agencije)

Analiza linije usluga - Liniju usluga "Trigonum Valensa" čine istovrsne, ali po karakteristikama različite usluge. One trebaju zadovoljavati istu vrstu potreba kod različitih segmenata njihovih gostiju.

U ponudi agencije nalazi se više **linija usluga:**

1. Usluge prijevoza gostiju od točke njihova polazišta do željenog mjesta, bez razgledavanja i pratnje vodiča, tzv. transfer usluge (transfer s aerodroma, transfer na vidikovce...)

2. Razgledavanje znamenitosti gradova i naselja na obali i otocima; uključuje lokacije Dubrovačko-neretvanske i Splitsko-dalmatinske županije

3. Višednevni izleti u gradove susjedne Bosne i Hercegovine i Crne Gore

4. Avanturistički izleti (rafting na Cetini, biciklizam, jahanje, kajaking, zip-line, planinarenje)

5. Obiteljski posjet lokacijama tipičnim za naše podneblje (obilazak vinograda, polja mandarina, vinove loze uz mogućnost kušanja proizvoda).

Prilikom odluke **proširivanja linije usluga** za poduzeće bi najbolja odluka bila proširivanje prema gornjem dijelu tržišta. Razlozi za ovakvu odluku leže u mogućnosti ostvarivanja veće zarade ukoliko se okrenu novim segmentima veće platežne moći. U slučaju profitabilnog poslovanja i značajnijeg odmaka u zaradi, postojala bi veća mogućnost repozicioniranja na turističkom tržištu budućnosti.

Nakon proširenja linije usluga prema gornjem tržištu slijedilo bi **produbljivanje linije usluga** dodavanjem novih varijacija. Ovim bi se omogućilo veće zadovoljstvo posrednika u prodaji koji imaju primjedbe na gubitak u zaradi. "Trigonum Valens" ciljao bi na postizanje vodećeg položaja na tržištu. Poduzeće već ima dovoljan broj usluga unutar jedne linije usluga s obzirom da posluje unutar regije. Mogućnost još većeg produbljivanja asortimana usluga uvidjeli su u specijaliziranim uslugama na zahtjev potrošača.

Poduzeće može klasificirati svoje proizvode i usluge u četiri vrste koje ostvaruju različite zarade ovisno o opsegu prodaje i promocije:

Osnovna usluga: prijevoz gostiju s osobnim automobilom kao vrstom prijevoza od točke polazišta do željenog mjesta (niska zarada)

Dodatne usluga: prijevoz gostiju s kombijem kapaciteta 8 sjedećih mjesta od točke polazišta do željenog mjesta (nešto veća zarada)

Posebna usluga: ponuda višednevnih izleta iz vlastite turističke agencije gostima (dodatna zarada)

Prigodne usluge: ponuda organiziranja specijaliziranih izleta na zahtjev gostiju

Diferencijacija usluge:

- Oblik: Usluge izleti i transfera putnika pružaju se putem opipljivih proizvoda, kombija Renault, Mercedes Viana i osobnih automobila registriranih za obavljanje usluge transfera. Putnički kombiji imaju kapacitet 7 sjedećih mjesta za putnike plus jedno mjesto za vozača, a osobni automobili četiri mjesta za putnike plus jedno za vozača. Sva prijevozna sredstva su luksuzna, namijenjena različitim tipovima gostiju, uključujući i goste veće platežne moći.



Slika 1. Dio voznog parka poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o.

Turistička agencija „Touch Croatia“ je on-line putnička agencija za rezerviranje usluga transfera, jednodnevnih i višednevnih izleta na različite lokacije duž naše obale. Agencija nudi i mogućnost specijaliziranih izleta na zahtjev gosta. Agencija je u vlasništvu poduzeća koje ima oblik društva s ograničenom odgovornosti.



Slika 2. Logo turističke agencije „Touch Croatia“

- Svojstva: Usluge prijevoza putnika kao i pružanje usluge putovanja koje nudi turistička agencija imaju svojstva neopipljivosti, istovremenosti pružanja i korištenja usluge te nemogućnost odgodivosti korištenja usluge. Upravo zbog specifičnosti turističkih usluga, poduzeće mora voditi računa o imidžu i o tome kakav prvi dojam zaposlenici ostavljaju na potrošače.

- Djelotvornost: Od zaposlenika koji pružaju usluge očekuje se visoka razina djelotvornosti u obavljanju posla. Vozači moraju pokazati efikasnost i snalažljivost u pretrpanom dnevnom rasporedu vožnji.

  Zaposlenici zaduženi za funkcioniranje on line agencije moraju biti ažurni, dostupni 24/7, znati odgovoriti na sve upite potražnje i imati znanja o uslugama koje prodaju.

- Trajna kvaliteta: Poduzeće mora ostvariti visoku razinu dosljednosti u kvaliteti usluga koje nude. Treba voditi računa o ispravnosti prijevoznih sredstava, ažurnosti turističke agencije i praćenje trendova na tržištu radi stvaranja novih ponuda. Kvaliteta pružatelja usluga, tj. zaposlenika s kojima kupci ostvaruju prvi kontakt je od velike važnosti. Potrebno je ustrajati na edukaciji i stručnim osposobljavanjima radnika.

- Trajnost: Usluge trebaju biti dostupne korisnicima u svim vremenskim periodima, bez obzira na sezonske oscilacije. Poduzeće treba voditi računa o sljedećim sezonama te biti sigurno da će biti u mogućnosti pružiti uslugu u ugovorenom trenutku. Ugovorno vezane usluge s drugim agencija- partnerima također trebaju biti jasno definirane.

- Pouzdanost: Vozači moraju biti točni, ostavljati dojam sigurnosti, staloženosti i pouzdanosti. Ne smiju pokazivati znakove umora i ne znanja o području na koje vode putnike.

Web stranica on line turističke agencije također treba ostavljati dojam pouzdanosti i sigurnosti da će usluga biti izvršena. Komunikacija zaposlenika i gostiju putem elektronske pošte je je vrlo bitna za ostavljanje dojma pouzdanih pružatelja usluge.

- Održavanje i popravak : S financijske strane, poduzeće mora biti likvidno i zbog mogućnosti kvara opipljivih proizvoda koji su ključni za pružanje usluga. Treba biti spreman na mogućnost kvara prijevoznog sredstva u srcu sezone ili prisilnog odsustva zaposlenika (bolest, smrtni slučaj u obitelji...). Za uslugu koja je pružena na neadekvatan način, jedini mogući oblik popravka jest isprika i ponovno pružanje usluge.

- Stil: Sam izgled prijevoznih sredstava i izgled web stranice koja je prvi kontakt s potencijalnim gostima je od velike važnosti za rast poduzeća. Vizualan dojam ostavlja jak utisak na goste. Svaki potrošač će prije posegnuti za nečim što je vizualno lijepo i moderno.

- Lakoća naručivanja: Postojanje internetske stranice olakšava komunikaciju s potencijalnim potrošačima i vizualno dočarava uslugu koju će primiti na licu mjesta. Internatska stranica treba biti pregledna i omogućiti potrošaču laku narudžbu uz samo nekoliko klikova.

- Obučavanje potrošača: Posebno je korisno za poslovne partnere koji sklapaju ugovore i kupuju usluge poduzeća. Trebaju dobro poznavati asortiman usluga i način pružanja usluga te biti upoznati sa svim detaljima poslovanja kako bi ih što bolje dočarali svojim gostima.

Za "Trigonum Valens" **marka** predstavlja sredstvo identificiranja i razlikovanja od konkurencije na području dubrovačkog i splitskog područja. Izgradnjom i jačanjem marke na

tržištu kojem se pozicionirao ostvaruje konkurentsku prednost i obogaćuje uslugu asocijacijom na vrstu usluge koju pruža.

Za potrošača marka je prvenstveno znak kvalitete i smanjivanje rizika prilikom odabira izvođača usluge koje zahtijevaju. Marka potrošaču daje sigurnost zbog koje se potrošač lakše odlučuje za kupnju. Nakon 5 godina poslovanja na tržištu, poduzeće je razvilo marku na području Dubrovnika, a suradnja s poduzećem "Luogo" d.o.o. od proljeća 2016. godine pomaže u identifikaciji na području Splitsko-dalmatinske županije.

Ljudi - ključan dio marketing miksa kad se radi o pružanju usluga, bilo da se radi o zaposlenicima poduzeća koji je pružatelj usluga ili kupcima tih usluga. Zaposlenici poduzeća pružatelja usluga odraz su poslovanja koje poduzeće vodi. Struktura zaposlenih u "Trigonum Valensu" nije hijerarhijska. To omogućava sinergiju među zaposlenicima, gdje se svi tretiraju na jednak način i međusobno se motiviraju. Vozači prijevoznih sredstava moraju biti čisti, uredni, odjeveni u odjela i svježe obrijani. Tako odašilju sliku ozbiljnog poduzeća. Poduzeće zapošljava mlađe osobe s izvrsnim znanjem stranih jezika kako ne bi došlo do problema u komunikacijskim kanalima. Svi zaposlenici posjeduju potvrdu o stručnoj osposobljenosti za obavljanje cestovnog prometa, a direktor poduzeća je završio tečaj za voditelja poslovnice kako bi pokrenuo agenciju "Touch Croatia". Osnivači poduzeća uz obavljanje djelatnosti prijevoza redovito prate konkurenciju, izrađuju nove atraktivne ponude, prate trendove na turističkom tržištu, sagledavaju mogućnosti širenja svog poslovanja, reinvestiranja dobiti i sklapanja novih poslovnih suradnji. U izravnom su kontaktu s klijentima te imaju ovlaštenje korigiranja cijena. Surađuju s eksternim knjigovodstvom koji se brinu o financijama poduzeća i vode sve poslovne knjige.

Postojeći kupci usluga "Trigonum Valensa" njihovi su vjerni gosti koji se vraćaju iz sezone u sezonu. Proširenjem poslovanja poduzeće je razvilo poslovne odnose s agencijama "Korkyra", "Tureta travel" i „Guliver travel“ s kojim obavlja posredničke usluge prijevoza gostiju. Suradnja s agencijama razvila se zbog reputacije i izvrsnih poslovnih odnosa koje je direktor poduzeća vodio prethodnim poslovanjem. Kupce zadržavaju postojećom kvalitetom usluga koje postepeno poboljšavaju iz godine u godinu.

Ljudska komponenta je vrlo važna u prodaji usluga. Dojam, komunikacija, izgled, ponašanje i ostale komponente imaju jak utjecaj na ljudsku percepciju.

Fizičko okruženje - okruženje je vizualna stvarnost koju kupac usluge doživljava tek prilikom dolaska na lokaciju. Prometna infrastruktura, znamenitosti, priroda, smještaj te popratni sadržaji sastavni su dio fizičkog okruženja. Fizičko okruženje uključuje i lokaciju pružanja usluga. Izleti, transferi i ekskurzije se odvijaju na području naše obale i otoka. Ljepote prirode i raznolike znamenitosti ostavljaju jak utisak na turiste diljem svijeta te utječu na sveukupan dojam gostiju. Fizičko okruženje u kojem posluje svakako daje prednost poduzeću.

Proces - dobro organizirani procesi u pružanju turističkih usluga mogu osigurati konkurentsku prednost poduzeća. Postojanje web stranice na kojoj potencijalni potrošači mogu vidjeti cjelokupnu ponudu olakšava kupcima i pružateljima usluge cjelokupno poslovanje. Internetska stranica agencije "Touch Croatia" pregledna je i na najbolji mogući način približena kupcima. Na linku web stranice moguće je vidjeti sve usluge organizirane po regijama i vozni park poduzeća koji su vizualno prikazani, dostupan je kontakt broj organizatora za sva pitanja, postoji mogućnost direktnog bukinga i zahtjev za specijaliziranu uslugu: http://www.touchcroatia.com/**.**

Operativne poslove i izradu rasporeda rada obavlja direktor poduzeća koji se brine da svi vozači budu u točno određeno vrijeme na ciljnom mjestu te da usluga bude pružena gostima pravovremeno.

6.4.4.2.Cijena

Cijena kao jedan od osnovnih elemenata marketing miksa igra važnu ulogu u ponudi "Trigonum Valensa".

Prilikom formiranja cijena poduzeće se vodi unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Kao glavnu unutarnju determinantu koristi profitne ciljeve i troškove poslovanja. Nakon izrade budžeta za narednu godinu dana, poduzeće je formiralo cijene na temelju očekivanja koja su imali vezano za prihode. Determinante izvan poduzeća koje su uzeli u obzir bili su na prvom mjestu kupci, tj. segmenti kupaca, zatim konkurencija i tehnologija te promjene na tržištu. Što se tiče tehnologije, posjeduju najnovija prijevozna sredstva kojim se ističu od konkurencije, a promjene na tržištu im također idu u prilog jer je grad Dubrovnik postao jedna od glavnih turističkih destinacija.

Prilikom određivanja cijene, poduzeće je utvrdilo potražnju za uslugama koje nude, analiziralo vlastite troškove, ponudu i cijene konkurencije te odredilo cjenovni cilj. Između maksimalnog trenutnog profita, maksimalnog tržišnog udjela, vodstva u kvaliteti usluga i opstanka izabralo je zadnju opciju. Opstanak na tržištu je naravno bio samo kratkotrajni cilj za prvu godinu poslovanja. Poduzeće je bilo svjesno jake konkurencije i promjenjivog stanja na tržištu. Očekivali su svojim poslovanjem pokriti varijabilne i dio fiksnih troškova. Takva situacija za poduzeće bila je kratkog vijeka zbog sve veće potražnje i sve veće popularnosti destinacije.

Prilikom određivanja potražnje vodili su se statističkim analizama podataka o potražnji usluga prijevoza putnika. Potražnju je vrlo bitno dobro procijeniti jer potražnja uvelike utječe na razinu cijene. Dok određivanje potražnje definira najvišu cijenu usluga, troškovi tvrtke određuju najnižu cijenu. Troškovi su najvažnija stavka kod određivanja cijena. "Trigonum Valens se vodilo osnovnim pravilom formiranja cijena – cijenom pokriti sve vlastite troškove.

Strategija formiranja cijena poduzeća "Trigonum Valens":

Cijena = Fiksni trošak + Varijabilni trošak + Profit

U fiksne troškove poduzeća koji se ne mijenjaju s obujmom isporučenih usluga spadaju otplata lizinga za prijevozna sredstva i održavanje web stranice agencije. Razina varijabilnih troškova

se mijenja s razinom isporučenih usluga. U varijabilne troškove ubrajamo plaće zaposlenika, gorivo, cestarine, ulaznice i putne karte.

Kao orijentacija za formiranje cijena poduzeće je koristilo eksterne čimbenike; cijenu i ponudu konkurencije. Odluka je pala na **metodu određivanja cijena u odnosu na konkurenciju**, tzv. kopiranje cijena od konkurenata. Poduzeće je prvu cijenu formiralo prilikom pokretanja poslovanja za transfere putnika od zračne luke Dubrovnik do centra grada ili vidikovca. Kao novo poduzeće u tom poslu, koje nema iskustva, cijenu je formiralo u odnosu na konkurenciju i vlastite konkurentske prednosti. Cijene za ostale usluge formirane su na temelju iskustva.

Politike određivanja cijena - Poduzeće "Trigonum Valens" vodilo se politikom određivanja cijena za nove proizvode i politikom određivanja cijena na osnovu iskustva. Politikom određivanja cijena za nove usluge poduzeće je odlučilo u kratkom roku pridobiti ciljno tržište. Cijene su formirali kako bi bile pristupačne ciljnim segmentima kupaca. To ih je dovelo do brzog prihvaćanja usluge od strane potrošača. Nakon nekog vremena uspjeli su doprijeti i do novih kupaca te razviti nove segmente potrošača. Cilj poduzeća u ovoj fazi razvoja usluga je što prije pokriti troškove nastale razvojem nove usluge – strategija pobiranja vrhnja. Poduzeće će odrediti cijenu usluge na relativno visokoj razini te u predsezoni i podsezoni snižavati cijenu. S vremenom ponuda poduzeća je premašila konkurenciju te se povećala potražnja za uslugama agencije. Nakon odluke o uvođenju novih usluga, poduzeće će formirati cijene **politikom određivanja cijena na osnovi iskustva.** Poučeni iskustvom svojim kupcima su dali mogućnost duljeg roka plaćanja. Potrošači manje razmišljaju o kamatama a više o manjoj mjesečnoj rati. Ova cjenovna tehnika stimuliranja kupnje poduzeću daje mogućnost bolje organizacije poslovanja u sezoni jer će na vrijeme znati bar dio očekivanja.

Formiranje diskriminacijskih cijena - Izlet koji je bukiran u predsezoni i podsezoni neće imati istu cijenu kao isti bukiran u srcu sezone. Cijene usluga variraju ovisno o **vremenskom razdoblju** i senzualnosti.

Lokacija i imidž destinacije također ima veliki utjecaj na cijenu izleta. Dubrovnik i Split neće bit u istom cjenovnom rangu kao izlet na Korčulu i Pelješac. Jednodnevno razgledavanje Dubrovnika uključuje panoramsko razgledavanje grada, odlazak na Srđ, šetnju Dubrovnikom uz pratnju vodiča. Odlukom za izlet na Pelješac gost uz razgledavanje dobiva mogućnost kušanja vina i regijskih delicija. Cijena Dubrovače gradske ture, bit će skuplja zbog imidža koju je Dubrovnik izgradio i zbog veće potražnje za takvim izletima.

6.4.4.3. Promocija

Uloga promocije je informiranje i podsjećanje ljudi o uslugama i novitetima koji se javljaju u ponudi „Trigonum Valensa“. Promocija je element marketing miksa koji poduzeću prvenstveno omogućava komunikaciju s tržištem. U komunikacijskom kanalu „Trigonum Valens ima ulogu pošiljatelja poruke, koja komunikacijskim kanalom dolazi do kupca usluge.

U poslovnim odnosima s turističkim agencijama „Trigonum Valens“ koristi **strategiju „guranja“**. Promovira svoje usluge predstavnicima agencija kako bi ih potaknula da naruče proizvode svojim gostima ili ih na različite načine promoviraju klijentima. Turističkim agencijama koji su poslovni partneri „Trigonum Valensa“, nude uslugu po povoljnijim uvjetima kako bi ih oni lakše prodali krajnjem kupcu, tj. gostu.

Strategijom „povlačenja“ poduzeće privlači goste da kod njih odaberu jednu ili više usluga. Promocija je u ovom slučaju direktno namijenjena krajnjem potrošaču koji može samostalno rezervira uslugu putem internetske stranice agencije „Touch Croatia“ bez posrednika. Ovakva strategija je za poduzeće učinkovitija jer potrošač plaća punu cijenu usluge za koju se odlučio.

Proces upravljanja promocijom:

- Odabir ciljne javnosti: Poduzeće se obraća potencijalnim potrošačima kojima želi prenijeti poruku. Obzirom da je ponuda „Trigonum Valensa“ namijenjena svim definiranim ciljnim segmentima, svoje promotivne aktivnosti usmjerit će prema svim segmentima na jednak način.

- Određivanje ciljeva promocije: Cilj promocije je povećanje broja gostiju za 30% za sljedeću godinu dana u odnosu na razdoblje kad nisu imali promotivne aktivnosti.

- Kreiranje poruke i izbor medija: „Turning your desires into experience“ glavni je slogan poduzeća kojim će se predstaviti kupcima na tržištu. Prilikom posjeta internetske stranice agencije „Touch Croatia“ vrte se brojne poruke poput : „Touch the unknown“, „Touch the history, „Touch the nature“, „Touch the luxury“ popraćene slikama lokacija koje su u ponudi. Sve slike i sadržaji u promotivnim materijalima su vjerodostojne i privlače pažnju potencijalnih kupaca.

Uz on line turističku agenciju, poduzeće kao promotivni materijal koristi brošure za svako geografsko područje odvojeno. Brošure su dostupne za područje Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije uz napomenu postojanja mogućnosti izrade specijaliziranih izleta.



Slika 3. Brošure agencije „Touch Croatia“ u splitskoj suvenirnici

- Proračun promocije: Prilikom izrade proračuna promocije, „Trigonum Valens“ vodio se metodom cilja i zadatka. Glavni cilj je povećati potražnju za uslugama pa je njihov zadatak promovirati se što bolje na tržištu kako bi uz postojeće privukao i nove potencijalne potrošače.

- Evaluacija promocije: Prije početka promotivnih aktivnosti, poduzeće je napravilo procjenu ekonomske učinkovitosti. Svaki korak promocije planiran je u skladu s budžetom poduzeća koji su odlučili uložiti u promotivne aktivnosti.

Promotivni miks - kao kriterij za izbor elemenata promotivnog miksa uzeti su : priroda usluge, karakteristike potrošača, i specifičnost procese kupnje.

- Osobna prodaja: Zaposlenici poduzeća ovaj oblik promotivnog miksa rijetko koriste. Osobna prodaja zastupljena je u situacijama pružanja postojeće usluge. Vozači prilikom obavljanja usluge transfera putnika mogu ponuditi i ugovoriti neki od izleta iz agencije. Tako već postojeći kupci, postaju i potencijalni za neke nove uloge. Zaposlenik osobnom prodaju ima dobiva prednost jer može utjecati na odluku kupca, ima trenutnu povratnu informaciju i može pratiti prodajni proces.

- Izravni marketing: Izravnu komunikaciju s kupcima poduzeće ostvaruje e- mailom, telefonom, i brošurama. Prednost ovakve promocije je što se kupac i prodavatelj usluge mogu nalaziti na različitim lokacijama. Kupcu omogućava kupnju iz vlastitog doma.

- Unapređenje prodaje: Snižavanjem cijena u predsezoni i podsezoni poduzeće unaprjeđuje prodaju usluga u razdobljima kad im je promocija najbitnija.

Od sekundarnih promocijskih aktivnosti poduzeće prilikom ponude usluga kupcima, nude savjetovanje i pomoć prilikom odabira izleta i ekskurzija za koje smatraju da su najadekvatniji. Cilj je olakšati potrošaču kupnju i približiti mu doživljaj usluge koja se prodaje. Estetika i dizajn imaju velik utjecaj na potencijalne kupce. Izgledom web stranice i brošura koji prodaju izlete utječu na njihove odluke što vodi većoj uspješnosti poslovanja. Zadovoljni kupci od velike su koristi za poduzeće koje se trudi zadovoljiti sve njihove potrebe i udovoljiti svim željama. Zadovoljan gost izravna je promocija. On će sigurno prenijeti svoja pozitivna iskustva obitelji i prijateljima.

6.4.4.4. Distribucija

Distributivni kanali uslužne djelatnosti imaju ulogu da olakšaju dostavu usluge od poduzeća do krajnjeg potrošača. Razvojem informacijske tehnologije, distribucijski kanali u području turističkih usluga su se poboljšali i olakšali kretanje od proizvođača do kupca. „Trigonum Valens“ u svom poslovanju koristi **selektivnu distribuciju**. Koristi nekoliko pomno odabranih posrednika.

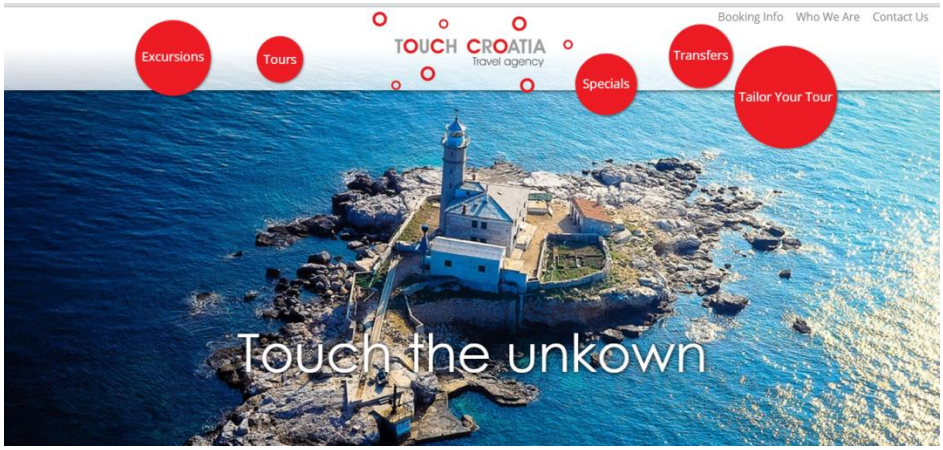
„Trigonum Valens“ svoje usluge prodaje većinom **suvremenim kanalima** distribucije:

- Direktni kanali: internetske stranice, slanje upita i e-maila
- Indirektni kanali: rezervacijski sustavi, on line turistička agencija

Od **tradicionalnih kanala** distribucije, poduzeće se sve manje služi indirektnim kanalom prodaje usluga preko touroperatora i maloprodajne turističke agencije koji obavljaju usluge posredništva.

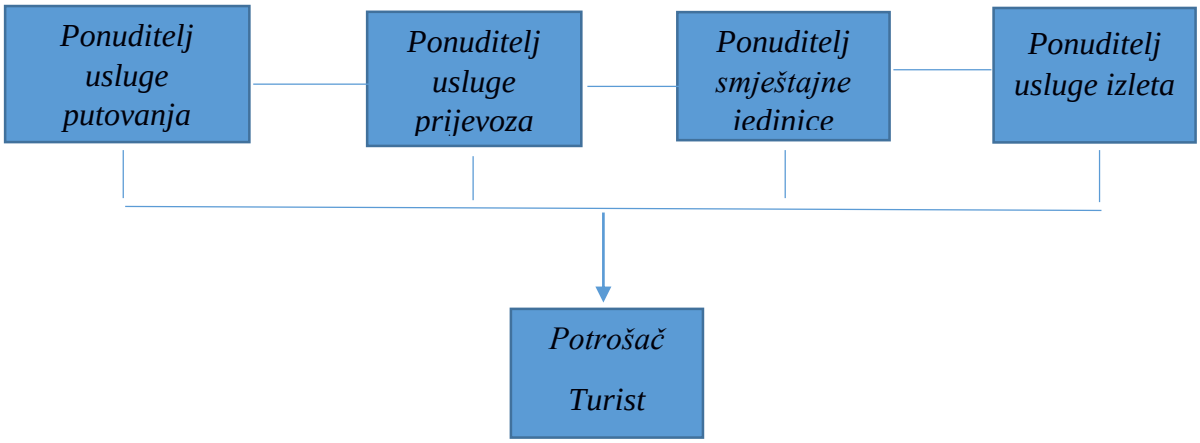
Dvije najvažnije komponente direktnog suvremenog kanala distribucije su web stranica i e-mail. Web stranica nudi pružanje informacija potencijalnim gostima. E-mail s druge strane predstavlja najčešće korišten tip elektronskog posredništva u suradnji s agencijama i u direktnoj prodaji gostima. Putem e- maila gosti imaju mogućnost da bez obzira na vremensku i prostornu dimenziju ostvare komunikaciju s predstavnicima prodaje i izvrše rezervaciju.

On line turistička agencija „Touch Croatia“ kao indirektni suvremeni kanal distribucije daje mogućnost potrošačima da on line pretraže ponudu agencije i izaberu najbolju uslugu za sebe. Ovakva vrsta poslovanja uvelike olakšava poslovanje i ojačava tržišnu poziciju poduzeća koji se oslobađa uobičajenog plaćanja provizije agentima. Kupci su u današnje vrijeme sve više orijentirani traganju informacija na web pretraživačima i svojim pametnim telefonima.



Slika 4. On-line turistička agencija „Touch Croatia“

Poduzeće posluje **vodoravnim kanalima distribucije**. Surađuje s poduzećima koje se bave pružanjem usluga u turizmu na istoj razini kanala distribucije.



Slika 5. Prikaz vodoravnog kanala distribucije

Oblikovanje kanala distribucije - Analiza potreba potrošača: Potrebno je definirati količinu, vrstu i dostupnost usluge s obzirom na potražnju kupaca. Bitno je u ponudi imati raznovrsne usluge kako bi se ponudile moguće alternative u situacijama nedostupnosti ili predugog vremena čekanja.

Ciljevi kanala: Poduzeće odabire sve segmente za koje se odlučilo prilikom segmentacije kupaca koje će pokrivati suvremenim distribucijskim kanalima (on-line agencijom, rezervacijskim sustavom i e-mailom).

Definiranje glavnih alternativa: S obzirom na dovoljan broj i različite vrste posrednika u prodaji usluga koji su važni za njihov način poslovanja, „Trigonum Valens“ se odlučio da neće imati alternativne distribucijske kanale.

„Trigonum Valens“ širenjem svog poslovanja ima potrebu pronaći što kvalitetnije distribucijske kanale, obučiti ih i motivirati. Cilj je uspostaviti distribucijski sustav koji može trajati godinama. Uspostava čvrstog distribucijskog sustava poduzeću može osigurati veliku konkurentsku prednost i smanjiti troškove distribucije. Suvremeni kanali „Trigonum Valensu“ omogućuju bolju prezentaciju usluge, brži put do kupca ali i kvalitetno postprodajno usluživanje.

6.5. Taktike i programi akcije

„Trigonum Valens“ mora odgovori na pitanja što učiniti, na koji način i kome će dati tu odgovornost. Strategijom poduzeće je definiralo što treba učiniti. Sljedeći korak je definirati kako to učiniti. Svakom programu potrebno je dodijeliti naziv, odrediti odgovornu osobu, datume do kada trebaju biti izvršeni i proračun ukoliko je potreban za taktiku ili programsku akciju.

Jedna od taktika kako podržati odabranu marketing strategiju odnosi se na ostavljanje pozitivnog dojma kod potrošača. Taktici je dodijeljen naziv: *Ljubaznost osoblja prema potrošačima*. Osobe koje su zadužene za ove taktike zaposlenici su poduzeća koji obavljaju prijevoz putnika. Nije određen fiksan datum jer se taktika treba primjenjivati svakodnevno prilikom pružanja usluga. Za ovakvu vrstu podrške marketing planu, nije potrebno definirati proračun.

6.6. Financije

Financije se odnose na definiranje budžeta za svaku taktiku ili programsku akciju. S obzirom da se poduzeće bavi uslužnim djelatnostima gdje je najvažnije ostaviti dobar dojam i pružiti prvoklasnu uslugu, za većinu programa nije potrebno definirati budžet. Dovoljna je dobra volja i motiviranost zaposlenika da bi se ostvarili programi i da se marketing plan uspješno provede.

6.7. Vremenski raspored

Odabrana strategija rasta, strategija penetracije daje poduzeću „Trigonum Valens“ srednjoročni zadatak osvajanja postojećeg tržišta s postojećim proizvodima. Poduzeće ima progresivan rast poslovanja te se očekuje da će svoje ciljeve ostvariti unutar 5 godina. Nastavi li poslovati istim kontinuitetom kao u prethodnim razdobljima, plan bi mogao biti ostvaren i prije.

6.8. Kontrola

Kao što smo već naveli, kontrolu provedbe marketing plana provode osnivači poduzeća. Iako upravo njima najviše ide u prilog rast poduzeća, motiviraju svoje zaposlenike na što bolji učinak. Jedan od dvojice osnivača poduzeća, ujedno i zaposlenik zadužen je za kontrolu provedbe marketing plana. U prvom koraku planiranja plana, bio je zadužen za kontrolu izvršenosti definiranih ciljeva i praćenje ostvarenosti zadaća koje su zaposlenici dobili na izvršenje. Sljedeći korak obuhvaćao je usporedbu ostvarenog izvršenja s izvršenjima koje su planirali ostvariti. Nakon provedene kontrole svake faze plana morao je vršiti korekciju ukoliko je to bilo potrebno, tj. upozoravati zaposlenike na učinjene greške i način poboljšanja pružanja usluge. Njegova najvažnija uloga u kontroli plana svakako je revidiranje istog. Plan je kratkoročnog karaktera te je bilo potrebno pratiti promjene na tržištu kako bi revidacija bila uspješno obavljena.

7. PROVEDBA PLANA

Za provedbu definiranog marketing plana poduzeću je potreban djelotvoran informacijski sustav koji bi pohranio i čuvao sve podatke koje su važne za poduzeće. Te informacije trebaju biti dostupne zaposlenicima i donositeljima odluka. Za sigurnost i kontrolu plana zadužen je direktor poduzeća koji dobrovoljno daje sve informacije svojim zaposlenicima na uvid. Razrađeni marketing plan treba imati podršku svih zaposlenika poduzeća. Već smo naveli da u „Trigonum Valens"-u ne postoji hijerarhijska razina zaposlenika što olakšava provedbu marketing plana. Stalni zaposlenici su ujedno i osnivači poduzeća koji zapošljavaju iste sezonske radnike od početka poslovanja. Rastom poslovanja došlo je i do potrebe za većim zapošljavanjem pa su novi sezonski radnici zaposleni isključivo na preporuku. Zbog sigurnosti da će biti zaposleni i sljedeće sezone, oni su također motivirani da marketing plan doživi uspjeh. Svi zaposlenici koordinirano surađuju u svim segmentima pružanja usluga koje nude. Svaki član poduzeća mora znati svoja zaduženja i svakodnevne zadaće koje je dužan obavljati u određenom vremenskom roku. Direktor poduzeća je jasno i detaljno odredio odgovornosti za svakog zaposlenika.

8. VREDNOVANJE PLANA

Za vrednovanje marketing plana „Trigonum Valens“ koristit će **metode analize prodaje i marketinšku analizu troškova.**

Prilikom analize potrebno je napraviti detaljnu analizu prodanih usluga i utvrditi učinkovitost prodaje u prethodnom razdoblju na marketing plan. Prodaju usluga treba raščlaniti na ukupnu prodaju koju je „Trigonum Valens“ ostvario te prodaju pojedinačnih usluga i prodaju unutar linija usluga.

- Ukupan broj prodanih usluga: 3012
- Ukupan broj usluga prijevoza gostiju (transferi): 2583
- Ukupan broj pružanja usluga izleta: 429

    1. Jednodnevni izleti razgledavanja znamenitosti gradova: 275
    2. Višednevni izleti na područje BiH i Crne Gore: 94
    3. Avanturistički izleti: 23
    4. Obiteljski posjeti lokacijama tipičnim za naše podneblje: 37

Analiza tržišnog udjela bitna je za usporedbu ostvarenja u prodaji usluga s obzirom na konkurenciju. Potrebno je izmjeriti aktivnosti poduzeća u odnosu na cjelokupno tržište. S obzirom na velik broj konkurencije na području Splitsko-dalmatinske, a posebno Dubrovačko-neretvanske županije, ove brojke pokazuju da je „Trigonum Valens“ zauzeo značajan dio tržišta u prodaji usluga prijevoza putnika i prodaje izleta na području djelovanja. Glavni konkurent „Seko luxury services“ ima 35% veći broj pruženih usluga od „Trigonum Valensa“ prema uspoređenim brojkama prodanih usluga, ali treba uzeti u obzir da „Seko luxury services“ posluje na području cijele Hrvatske i obuhvaća inozemstvo te ima više prijevoznih sredstava na raspolaganju.

Marketinška analiza troškova uključuje sve izdatke koje poduzeće ima vezano za poduzimanje različitih aktivnosti marketinga, komuniciranje s potrošačima i utvrđivanje njihovih potreba.

Troškovi izrade web stranice: 15.000 kn

Troškovi izrade brošura: 2.500 kn/3000 kom

U troškove izrade web stranice je uključena sama izrada (kodiranje) stranice, karta lokacije, unosi prema SEO standardima, višejezičnost i dizajn. Trošak jedne izrađene brošure za agenciju iznosi 0,83 kn.

ZAKLJUČAK

Bolji dani za uslužne djelatnosti na našoj obali, a pogotovo na području grada Dubrovnika su počeli prije nekoliko godina. Bilježi se progresivan rast broja gostiju i javljaju se specijalizirani zahtjevi potrošača. Međutim, problem Dubrovnika bila je nedovoljna turistička ponuda. Godinama je zaustavljala potražnju koja je bila sve veća. Dubrovnik je u svijetu postao svjetska destinacija broj jedan te su brojni poduzetnici uvidjeli mogućnost zarade. Uslužna djelatnost prijevoza putnika postala je popularna zbog velikog broja „kruzeraša" koji su svakodnevno uplovljavali u grad sa željom odlaska na Srđ i ostale lokacije koje zahtijevaju prijevozno sredstvo. Zračna luka Dubrovnik također je udaljena od samog grada. Potražnja za turističkim uslugama u Dubrovniku rezultirala je borbom konkurenata koji traže svoje mjesto na tržištu.

Osnovni cilj ovog rada bio je pojmovno približiti marketing plan i pojasniti primjenu marketing strategije i elemenata marketing miksa kao dijelova plana na poduzeću „Trigonum Valens" d.o.o.

Osim uvodnog i zaključnog dijela rad podijeljen na teoretski i empirijski dio. U teoretskom dijelu, uz marketing plan razrađuju se pojmovi marketinga i važnost marketing usluga u turizmu. Posebna važnost stavljena je na neopipljive elemente marketing usluge i specifičnost odnosa koji vladaju na turističkom tržištu. Drugim riječima, da bi korisnik turističke usluge bio zadovoljan potrebno je uskladiti sve povezane segmente turističke usluge. Nakon upoznavanja sa specifičnosti marketing usluga pojašnjen je pojam marketing plana i u okviru njega napravljen je poseban osvrt na prošireni marketing miks usluge poduzeća.

Marketing plan podijeljen je na osam glavnih dijelova (izvršni sažetak, analizu stanja, ciljeve, marketing strategiju, taktike ili programe akcije, financije, vremenski raspored i kontrolu) koji su detaljnije objašnjeni i aplicirani na praktični dio rada, konkretno na poduzeće „Trigonum Valens d.o.o."

„Trigonum Valens" jedan je od poznatijih poduzeća koji nudi usluge prijevoza putnika na dubrovačkom području. Nakon početnih godina poslovanja u kojim su reinvestirali dobiti iz prethodne, odlučili su proširiti asortiman svojih usluga na zahtjev vlastitih potrošača. Za to im je potreban pisani dokument u kojem će bilježiti sve svoje aktivnosti potrebne za širenje poslovanja. Marketing plan poduzeću daje smjer kuda ići da bi došao do cilja i omogućuje bolju pripremljenost na neočekivane situacije. Poduzeće se odlučilo za marketing plan srednjoročnog

karaktera kojim će pomoću definirane strategije penetracije na tržište svojim postojećim uslugama pokušati zauzeti veći dio postojećeg tržišta. Produbljivanjem asortimana fokusirat će se na sve segmente kupaca i na taj način ostvariti veću zaradu. Širokom paletom svojih usluga u odnosu na svoje konkurente, poduzeće će izgraditi marku na području djelovanja, ali i doprinijeti produženju sezonalnosti poslovanja. Poduzeće se trenutno nalazi u fazi rasta te je s obzirom na pozitivne promjene i trendove u okruženju pod imperativom pružanja prvoklasne usluge kako bi ostvarilo ciljeve definirane u marketing planu. Nadalje, nužno je osmisliti promotivni miks i raditi na izgradnji marke kvalitete, kako bi poduzeće postalo još prepoznatljive na tržištu. Svakako je nužno ponudu poduzeća približiti turistima uz pomoć distribucijskih kanala koji ne bi smjeli davati suhoparne informacije, već uz pomoć multimedije doprijeti do svijesti potrošača. Trebali bi se fokusirati na smanjenje sezonalnosti, poticati na razvoj novih tržišnih segmenata i iskoristiti maksimalno popularnost naše obale u svijetu.

Uz pojedine promjene koje je potrebno napraviti u dosadašnjem poslovanju poduzeća, a odnose se na promociju, broj zaposlenika i prijevoznih sredstava, svaka od usluga zahtjeva dodatni angažman kako bi došlo do razvoja poduzeća.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Buble, M., Strateški menadžment, (1997), Ekonomski fakultet, Split

2. Berc Radišić, B., (1993), Primjerenost elemenata marketing miksa u turizmu: doktorska disertacija, Rijeka

3. Cannon, T., Basic marketing: principles and practice, (1996), Cassell, New Yourk- London

4. Dragnić., D., materijali kolegija Marketing projekata, (2015), Ekonomski fakultet, Split

5. Knego, N., Distribucija, (2006), Ekonomski fakultet Osijek

6. Kotler, P., Armstrong G., Principles of Marketing, 16th edition

7. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens J.C. (2010), Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagreb

8. Kotler, P., Marketing menagement: analiza, planiranje, primjena i kontrola, (1999), Informator, 2. izdanje, Zagreb

9. Kotler, P., Upravljanje marketingom (1999), Informator, Zagreb

10.Nekić, A. Metode analize okoline u poduzeću Troha-Dil d.o.o. / završni rad - preddiplomski studij. Rijeka : Ekonomski fakultet, rujan 2012.

11. Pepur, M., kolegij Marketing, vježbe 2012, Ekonomski fakultet Split

12. Previšić, J.,Bratko, S., Marketing, (2001), Sinergija, Zagreb

13. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Adverta, Zagreb

14. Puška, A., Konkurentske marketing strategije, Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA, BiH

15. Renko, N., Stretegije marketinga, 2. izdanje, (2009), Naklada Ljevak, Zagreb

16. Senečić, J.,Vukonić, B. (1997), Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb

17. Vranešević, T. ; Mandić, M. Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje, (2004), Adverta, Zagreb

18. Vujević, I. Analiza poslovanja. Split : Redak, 2013.

INTERNETSKI IZVORI:

1.http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/predavanje%20Poslovna%20strategija%20-%20DIVERZIFIKACIJA.pdf

2. https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Segmentacija_tr.C5.BEi.C5.A1ta

3. http://empyriaconsulting.com/empyria_services/izrada-marketing-plana/

POPIS SLIKA

Slika 1. Dio voznog parka poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. 46
Slika 2. Logo turističke agencije „Touch Croatia“ 47
Slika 3. Brošure agencije „Touch Croatia“ u splitskoj suvenirnici 54
Slika 4. On-line turistička agencija „Touch Croatia“ 57
Slika 5. Prikaz vodoravog kanala distribucije 57

POPIS TABLICA

Tablica 1. Strategije rasta (Ansoffova matrica) 21
Tablica 2. BCG matrica kupaca 35
Tablica 3. SWOT analiza poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o. 36
Tablica 4. Ciljevi poduzeća „Trigonum Valens“ 37