

# RAZVOJ POSLOVANJA UPRAVLJANEM DISTRIBUTIVNIH KANALA TVRTKE YACHT4YOU

---

Šunjić, Asja

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:124:901032>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-24**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI



**EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU**

**STRUČNI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ**  
**SMJER: UPRAVLJANJE PROJEKTIMA**

## **ZAVRŠNI RAD**

### **RAZVOJ POSLOVANJA UPRAVLJANEM DISTRIBUTIVNIH KANALA TVRTKE YACHT4YOU**

**Student: Asja Šunjić**

**Mentor: dr.mr.sc. Daša Dragnić**

**Split, srpanj 2016.**

## SADRŽAJ

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1) UVOD .....                                                                 | 1  |
| 2) UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA.....                                   | 3  |
| 2.1 Pojemno određivanje distribucije .....                                    | 3  |
| 2.1.1 Distribucija kao element marketing plana / marketing miksa .....        | 3  |
| 2.1.2 Definicija pojma distribucije .....                                     | 5  |
| 2.2 Fizička distribucija.....                                                 | 6  |
| 2.3 Kanali distribucije.....                                                  | 8  |
| 2.3.1 Distribucijski kanali za usluge.....                                    | 11 |
| 2.3.1.1 Utjecaj novih tehnologija na prodaju i distribuciju usluga.....       | 13 |
| 2.4 Politika upravljanja kanalima distribucije.....                           | 15 |
| 2.4.1 Izbor kanala distribucije .....                                         | 15 |
| 2.4.2 Uloga upravljanja kanalima distribucije u razvoju poslovanja.....       | 17 |
| 3) ANALIZA STRATEŠKIH OPCIIJA RAZVOJA DISTRIBUTIVNIH KANALA<br>YACHT4YOU..... | 19 |
| 3.1 Opis tvrtke YACHT4YOU .....                                               | 19 |
| 3.2 SWOT analiza „Yacht4You” .....                                            | 20 |
| 3.2.1 Analiza internog okruženja.....                                         | 20 |
| 3.2.2 Analiza vanjskog okruženja.....                                         | 22 |
| 3.3 Analiza politike distribucije tvrtke YACHT4YOU .....                      | 24 |
| 3.4 Prijedlog optimalne strukture kanala distribucije tvrtke Yacht4You.....   | 28 |
| 3.4.1. Politika indirektnih kanala distribucije.....                          | 28 |
| 3.4.2. Politika direktnih kanala distribucije.....                            | 30 |
| 3.4.3. Operativni plan razvoja politike distribucije .....                    | 31 |
| 4) ZAKLJUČAK .....                                                            | 33 |
| 5) POPIS SLIKA I TABLICA: .....                                               | 34 |
| 6) LITERATURA:.....                                                           | 35 |
| 7) SAŽETAK / SUMMERY .....                                                    | 36 |

## 1) UVOD

Suvremeno poslovanje karakterizirano globalizacijom, brzim razvojem i promjenama zahtjeva od gospodarskih subjekata konstanto unapređenje poslovanja, prilagodbu strategija i svih elemenata marketing miksa. Rezultat gospodarskog napretka i razvoja – povećana proizvodnja, dovodi do stvaranja veće ponude sličnih proizvoda.

Stoga je važno, osim konkurentske prednosti koja se može izgraditi iz bilo kojeg elementa marketing miksa ili njihove kombinacije, svaki od elemenata razviti maksimalno, koristiti njihove interne potencijale i vanjske prilike. Svakako, distribucija je jedan od ključnih faktora uspjeha. Čak i ako postoji najbolji proizvod, uspjeh će izostati ukoliko taj proizvod ne pronade put do kupaca.

**Predmet** istraživanja je distribucija, uloga i funkcija distribucije u poslovanju poduzeća, utjecaj izbora kanala distribucije na sigurnost, profitabilnost i rast poslovanja poduzeća, te primjena usvojenog u svrhu definiranja optimalne strukture distributivnih kanala tvrtke Yacht4You d.o.o.

Od proizvoda odnosno usluge očekuje se zadovoljene određene potrebe potrošača, od distribucije se očekuje da pridonese zadovoljenju te potrebe tako da proizvod / uslugu učini što dostupnijom u vremenu i prostoru i da omogući tvrtki da upravljanjem distribucijom utječe na poslovne rezultate, kako smanjenjem troškova, tako i povećanjem prihoda.

**Cilj** rada je definirati karakteristike, prednosti i nedostatke različitih distributivnih kanala, te njihov doprinos uspješnosti poslovanja. Potom na temelju analize stanja tvrtke Yacht4You i, u skladu s trendovima u djelatnosti, procijeniti optimalnu strukturu distributivnih kanala tvrtke te definirati aktivnosti kojima će se ta optimalna struktura postići.

**Metode istraživanja** koje se koriste u radu su: metoda „istraživanja za stolom“ i metoda ispitivanja, te metode analize, sinteze i deskripcije.

**Struktura rada** se zasniva na dva aspekata obrade predmeta istraživanja: teoretskoj obradi distribucije, kao jedne od osnovnih marketinških funkcija i praktičnoj primjeni teoretskih

znanja u svrhu definiranja optimalne strukture kanala distribucije kojim će tvrtka Yacht4You ostvariti najbolje rezultate na tržištu. Tako da, nakon uvoda u kojem se definira predmet, cilj, metode istraživanja i struktura rada, slijedi teoretska obrada. Osim definiranja pojma distribucije i unutar istog, fizičke distribucije i kanala distribucije, kanali su fokus ovog rada, i kao obrađeni obzirom na izravne i neizravne kanale distribucije, razine i mogućnost udruživanja, specifičnost kanala distribucije kod usluga, faktore koji utječu na odabir kanala distribucije, te utjecaj novih tehnologija na razvoj i odabir kanala distribucije. Nakon teoretske obrade slijedi praktični dio s analizom stanja tvrtke Yacht4You kroz swot analizu i posebnom analizom politike distribucije, na temelju kojih je definirana optimalna struktura distribucije tvrtke Yacht4You. Na kraju se nalazi marketing proračun za izvođenje aktivnosti određenih marketing operativnim planom za ostvarenje istih.

## **2) UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA**

### **2.1 Pojmovno određivanje distribucije**

Gledano kroz povijest, do 60-ih godina proteklog stoljeća distribucija se obavljala unutar klasičnih funkcija, glavni nosioci distribucije su bili proizvođači a veze između sudionika distribucijskog procesa su bile slabe. Značajniji razvoj distribucije kao zasebne discipline javlja se između 60-ih i 80-ih godina proteklog stoljeća. On je, s jedne strane, uvjetovan sve većim zahtjevima kupaca za kvalitetnijim distribucijskim uslugama te sve većim rastom distribucijskih troškova, s druge strane.<sup>1</sup> U tom razdoblju opada moć proizvođača, a glavni prodavači osnivaju svoje distribucijske sustave. Od 80-ih godina globalizacija tržišta postavlja pred poduzeća nove zahtjeve, to je vrijeme kad maloprodajni lanci razvijaju svoju mrežu distribucije, te veze između sudionika distribucijskog procesa jačaju i dovode na razinu partnerskih. Danas je distribucija jedan od osnovnih marketinških funkcija, jedan od elemenata marketing miksa, a time i dio svakog marketing plana.

#### **2.1.1 Distribucija kao element marketing plana / marketing miksa**

Marketing plan je način da se definira, razumije i zadovolji tržište. Marketing plan se temelji na analizi situacije, što znači da je prije definiranja marketing plana potrebno obaviti analizu situacije i to analizu internog, eksternog okruženja i SWOT analizu. Na temelju analize situacije definira se marketing plan i to ciljevi, ciljni segmenti, marketing strategija, marketing miks i projekcija prihoda i prodaje.

Marketing miks podrazumijeva kombinaciju elemenata kojima se tvrtke koriste kako bi postigle očekivane rezultate na ciljanom tržištu. Osnovni elementi marketing miksa prema kojima se on popularno naziva 4P su: proizvod (product), cijena (price), distribucija (place) i promocija (promotion).

---

<sup>1</sup> Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.89 (Prema: Hannu Yrjola, 2001., str.2)

Slika 1. Elementi marketing miksa



Proizvod se može definirati kao sve ono što se može ponuditi tržištu. Uloga proizvoda kao elementa marketing miksa je vrlo važna jer preko njega poduzeće odgovara na zahtjeve tržišta, odnosno želje i potrebe potrošača.

Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje i podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti. Elementi promotivnog miksa su: oglašavanje, direktni marketing, internet marketing, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću / publicitet, osobna prodaja.

Cijena je vrijednosni izraz neke robe ili usluge. Na slobodnom tržištu, cijena se formira na osnovu ponude i potražnje. Iako izravno utječe na prihod poslovanja, cijena kao element marketing miksa predstavlja instrument (sredstvo), ne cilj marketing aktivnosti.

Distribucija kao dio marketing miksa ima ulogu osigurati da proizvod stigne od proizvođača do potrošača, na najefikasniji, najbrži i najpovoljniji način. Svaki od elemenata marketing miksa ima izuzetno važnu ulogu u osiguravanju uspjeha poslovnog plana, pa tako i distribucija. Kada bi imali idealno definirane ostale elemente marketing miksa, bez neophodne podrške distribucije, uspjeh bi sigurno izostao. Osim toga distribucija ima utjecaj na druge elemente marketing miksa, pa tako putem odgovarajućih pakiranja i skladištenja utječe na kvalitetu proizvoda, promociju, a zbog troškova skladištenja i transporta i na cijenu proizvoda.

## 2.1.2 Definicija pojma distribucije

Kada je riječ o nazivu i definiciji distribucije, može se slobodno reći da nema imena, kao ni definicije koja može do kraja precizno odrediti bit ove složene funkcije.<sup>2</sup>

Prva definicija distribucije donesena je na kongresu Međunarodne trgovinske komore 1936, a dopunjena 1947. godine: „distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe.“<sup>3</sup>

Prema Dujmoviću, u smislu poduzetničkih odluka i radnji distribucija je marketinška funkcija koja upravlja kretanjima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko veletrgovinskih, maloprodajnih, skladišnih i transportnih institucija, kako bi ta dobra bila pristupačna kupcima kad ih trebaju i gdje ih trebaju i žele.<sup>4</sup>

Prema Šamanoviću, pod distribucijom se podrazumijeva djelotvoran prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljivu uslugu kupcima.<sup>5</sup>

Ma koja god od navedenih definicija najprikladnije objašnjava složenu funkciju distribucije, činjenica je da je distribucija jedna od osnovnih marketinških funkcija, te da obuhvaća dva kompleksna područja: fizičku distribuciju i kanale distribucije.

Razlika između distribucijskih kanala, kojega čine sudionici u prometu robe, i fizičke distribucije, koju čine fizički tokovi robe, može se prikazati funkcijskim karakteristikama tokova i točaka zadržavanja, koje kod kanala imaju karakteristike institucija, poduzeća, potrošača i sl, dok se kod fizičke distribucije točke karakteriziraju njihovim funkcijskim obilježjima.<sup>6</sup> Kao što je prikazano na slici 2.

---

<sup>2</sup> Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.90

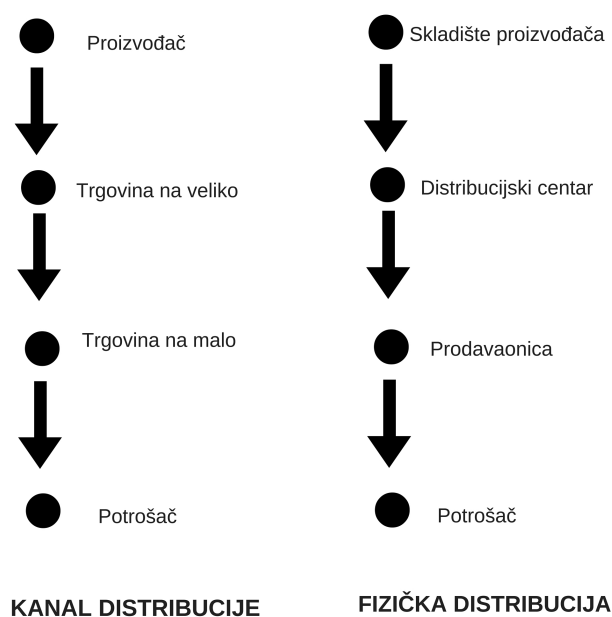
<sup>3</sup> Segetlija Z., Maronić M., Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000., str.10. (Prema: Alfier, 1967. str.22, usp.Šnajder, 1983., str.7)

<sup>4</sup> Segetlija, Z., Maronić, M., Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000., str.10. (Prema: Dujmović, I., Marketing, Školska knjiga, Zagreb, 1975, str.187)

<sup>5</sup> Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.91)

<sup>6</sup> Segetlija, Z., Maronić, M., Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000., str.11. (Prema: Šnajder, 1983.,str.10)

Slika 2. Kanali distribucije i fizička distribucija



Izvor: Segetlija Z., Maronić M., Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000., str.12.

## 2.2 Fizička distribucija

Fizička distribucija podrazumijeva skup aktivnosti koje obuhvaćaju dostavljanje i obradu narudžbi, rukovanje robom – pakiranje, transport, skladištenje, izbor lokacije za skladištenje i upravljanje zalihama. Fizička distribucija ima dva osnovna cilja:

- smanjiti distribucijske troškove
- povećati zadovoljstvo kupaca.

Kako bi se navedeni ciljevi mogli ostvariti potrebno je osigurati kvalitetu proizvoda, isporučiti proizvod na pravo mjesto, osigurati isporuku u odgovarajuće vrijeme, te sve obaviti uz najniže troškove. Iz toga proizlaze osnovna načela fizičke distribucije: u pravo vrijeme, na pravo mjesto, u optimalnim količinama, u odgovarajućem asortimanu i uz najniže troškove.<sup>7</sup>

Troškovi fizičke distribucije obuhvaćaju troškove skladištenja, transporta i upravljanja zalihama koji prevladavaju u strukturi troškova, ali i troškove prodaje, obrade narudžbi, administrativnog osoblja i servisa kupaca. Visina troškova distribucije je važna i za poduzeće i za kupce, jer utječe na profit tvrtke i na cijenu proizvoda. Smanjenje troškova

<sup>7</sup> Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.92

fizičke distribucije treba ostvariti na način da se ne ugrozi razina usluge koju kupac očekuje. Jasno je da između dva osnovna cilja fizičke distribucije postoji vaga te da bi trošak fizičke distribucije i zadovoljstvo kupaca trebali biti u pravom omjeru.

Kvaliteta distribucijskih usluga kao što su ažurnost i pouzdanost isporuke, servis i opskrba dijelovima, uvelike doprinosi zadovoljstvu kupaca, a često može biti i presudna za čitav doživljaj kupnje. Kvalitetna distribucijska usluga može dati veliku konkurentsku prednost. U vremenu u kojem globalizacija prostor i vrijeme svodi na jednu dimenziju brza i pravovremena distribucija predstavlja glavni alat u postizanju konkurentne prednosti poduzeća.

Fizička distribucija je dio logističkog sustava poduzeća. Logistički sustav osim distribucije sadrži upravljanje (menadžment) materijalom, sirovinama, dijelovima i poluproizvodima u procesu proizvodnje. Logistički i distribucijski sustav su međusobno usko povezani. Odnos logističkog sustava i distribucije, te položaj distribucije unutar logističkog sustava su prikazani na slici 3.

Slika 3. Odnos distribucije i logistike



Izvor: Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.91

## 2.3 Kanali distribucije

Kanali distribucije se definiraju kao skup institucija koji obavljaju one aktivnosti kojima je svrha omogućiti i olakšati prijenos dobara od proizvođača do potrošača. Jednostavnije rečeno, to su putovi prodaje za koje se odluči neko poduzeće.<sup>8</sup>

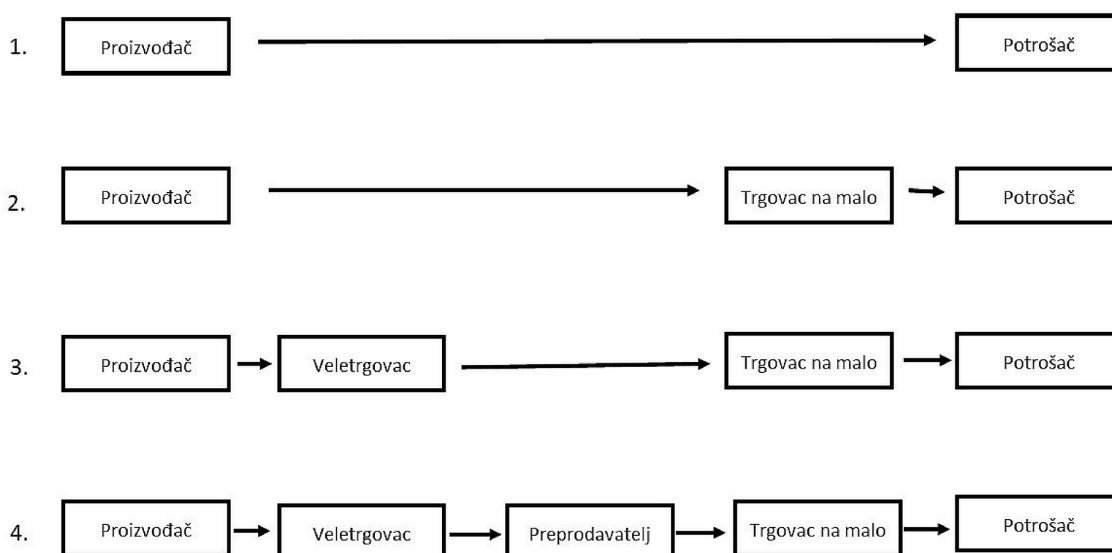
Odluke o kanalima distribucije, za koje se često upotrebljavaju i pojmovi kanali prodaje ili putevi prodaje, se ubrajaju u najpresudnije odluke kompanije. Naime, odabir kanala distribucije direktno utječe na politiku cijena, odabir načina promocije i sl.

Osnovna klasifikacija kanala distribucije je na izravne i neizravne kanale distribucije.

Uz to kanali se razlikuju obzirom na broj posrednika u kanalu, gdje svaki posrednik u kanalu predstavlja razinu. Proizvođač i potrošač su dio svakog kanala, a dužina kanala ovisi o posredničkim razinama.

Radi ilustracije na slici 4 je prikazano nekoliko distribucijskih kanala, pri čemu kanal „1“ označava izravan kanal distribucije bez posrednika, kanal „2“ predstavlja kratki kanal obzirom da ima samo jednog posrednika, a kanali „3“ i „4“ su prikaz neizravnih dugih kanala distribucije jer imaju više od jednog posrednika

Slika 4. Marketinški kanali distribucije



Izvor: Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, 2010, str.503

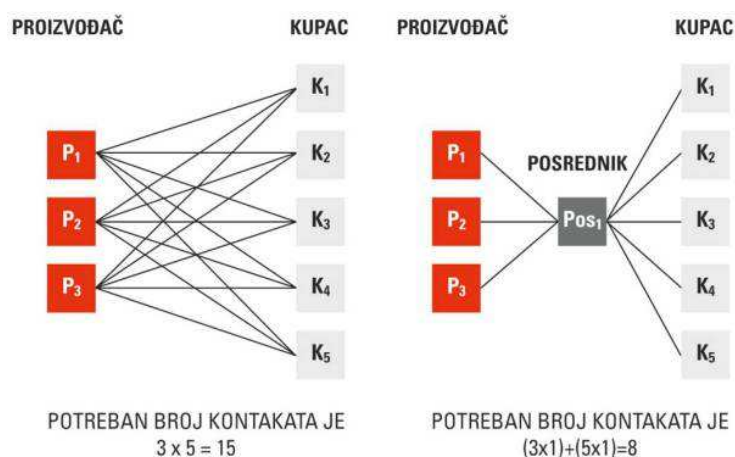
<sup>8</sup> Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str 113

**Izravni kanali distribucije** znače direktnu, vlastitu, neposrednu prodaju robe potrošačima, dok se kod neizravnih kanala distribucije između proizvođača i potrošača koriste posrednici. Kod izravnog oblika prodaje proizvođači mogu prodavati svoju robu i usluge direktno na mjestu kontakta s potrošačem (vlastita vele i/ili maloprodaja) kao što su prodavaonice na mjestu proizvodnje ili izlaganjem i prodajom na specijaliziranim sajmovima, zatim preko interneta, putem kataloga, trgovačkih putnika, prodajom od vrata do vrata i sl.

**Neizravni kanali distribucije** mogu biti kratki ili dugi, ovisno o broju posrednika. Kratki kanal distribucije podrazumijeva samo jednog posrednika, dok kod dugog kanala distribucije sudjeluje dva ili više posrednika. Posrednici koji se pojavljuju u kanalima distribucije su uglavnom trgovinska poduzeća na veliko i malo, razna poduzeća koja pružaju distribucijske usluge, brokeri i agenti. *Trgovina na veliko* podrazumijeva kupnju robe radi daljnje prodaje trgovcima na malo, industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima i ustanovama te drugim trgovcima na veliko. *Trgovina na malo* podrazumijeva kupnju robe radi daljnje prodaje stanovništvu za osobnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu. *Distributivni centar* je prostor u kojem se roba zaprima i preraspodjeljuje prije daljnjeg transporta. *Broker* je veletrgovac koji ne polaže pravo na robu i čija je uloga spojiti prodavače i kupce i pomoći im u pregovorima. *Prodajni agent* je posrednik koji traga za potrošačem, pregovara u ime prodavača i ne polaže pravo na robu.

Razlozi korištenja posrednika leže u činjenici da posrednici često mogu ponuditi više nego sami proizvođači ili pružatelji usluga, imaju mogućnost ponuditi proizvode različitih proizvođača i različiti asortiman. Kod usluga osobito prodaje vezanih za turizam i putovanje se koriste zbog prostorne udaljenosti između pružatelja usluge i kupca, jezičnih barijera ali i zbog činjenice da posrednik agent može produžiti cjelovitiji proizvod primjerice avionski prijevoz, smještaj u hotelu i osiguranje, sve na jednom mjestu što kupcu uvelike štedi vrijeme. Osim toga posrednici omogućuju bržu i rasprostiraniju raspoloživost robe potrošačima i smanjenje troškova distribucije. Korištenje posrednika smanjuje broj potrebnih kontakata kako bi roba stigla od proizvođača do kupca, što je prikazano na slici 5. Uz sve navedeno posrednici raznim uslugama i marketinškim aktivnostima pružaju dodatnu vrijednost potrošačima i proizvođačima.

Slika 5. Potreban broj kontakata s i bez posrednika



Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

### Funkcije kanala distribucije: <sup>9</sup>

- Informiranje – prikupljanje i distribucija marketinških istraživanja te obavještajnih podataka o marketinškom okruženju,
- Promidžba – razvijanje i širenje uvjerljivih poruka o ponudi,
- Kontakt – pronalaženje potencijalnih kupaca i komuniciranje s njima,
- Usklađivanje – oblikovanje i prilagođavanje potrebama kupca, uključujući aktivnosti poput proizvodnje, razvrstavanje i pakiranja,
- Pregovaranje – postizanje dogovora o cijeni i drugim uvjetima ponude kako bi se vlasništvo ili posjedovanje moglo prenijeti,
- Fizička distribucija – prijevoz i skladištenje robe,
- Financiranje – nabava i korištenje financijskih sredstava za pokrivanje troškova poslova u kanalu,
- Preuzimanje rizika – preuzimanje financijskog rizika poput nemogućnosti prodaje inventara po punoj marži.

<sup>9</sup> P. Kotler, J.T. Brown, J. C. Makens, Marketing u ugostiteljstvu, hoteljerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, 2010, Str 501

### 2.3.1 Distribucijski kanali za usluge

Prema C. Gronroos koji je pokušao objediniti definicije usluge većeg broja autora: “Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika”.<sup>10</sup> Za razliku od fizičkih proizvoda koji se proizvode, skladište pa poslije prodaju, usluge se prvo prodaju pa se potom proizvode i konzumiraju. Osim toga, proizvodnja, pružanje i korištenje usluge se odvijaju istovremeno, zbog čega možemo reći da korisnici usluga aktivno sudjeluju u proizvodnji usluge.

Razlikujemo 5 glavnih karakteristika usluga, a to su neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva. *Neopipljivost* znači da uslugu nije moguće izložiti kako bi je kupci mogli vidjeti, opipati, okusiti, omirisati prije korištenja, kao što je to moguće s fizičkim proizvodima. *Nedjeljivost* usluge znači da uslugu nije moguće odjeliti od pružatelja usluge, odnosno pružatelj usluge predstavlja sastavni dio usluge. Iz toga proizlazi sljedeća karakteristika odnosno *promjenjivost* jer kvaliteta usluge uvelike ovisi upravo o onome tko je pruža, ali i gdje i kako je pruža. *Prolaznost* znači da se usluge ne mogu skladištiti i koristiti kasnije. *Nepostojanje vlasništva* – uslugu nije moguće posjedovati na način na koji posjedujemo fizičke proizvode koje jednom kad kupiš ostaju u tvom vlasništvu i ako ih više ne želiš možeš ih prodat ili poklonit.

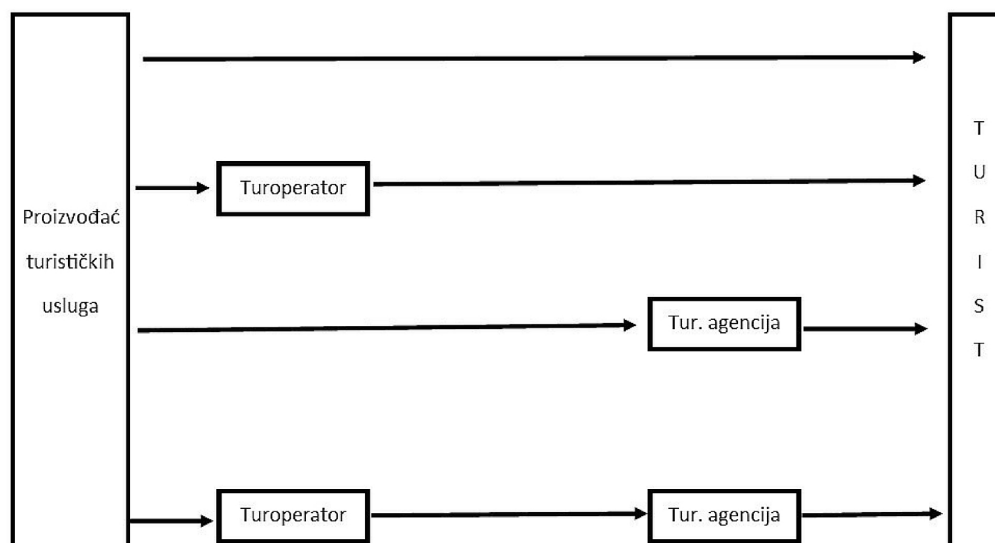
Kada govorimo o distribuciji usluga razlikujemo dvije funkcije distribucije: prvu kojom se definira gdje, kako i kada kupiti uslugu, što zapravo podrazumijeva kanale prodaje i drugu kojom se definira gdje, kako i kada koristiti uslugu, što povlačenjem paralele s fizičkim proizvodima predstavlja fizičku distribuciju.

Posebno su zanimljivi, a za ovaj rad i najrelevantniji marketinški kanali distribucije za turističke usluge. Kanali distribucije za turističke usluge mogu biti kao i kod fizičkih proizvoda izravni i neizravni, te ovisno o broju razina posrednika kratki ili dugi, kao što je prikazano na slici 6.

---

<sup>10</sup> <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/f06fc54d-9a15-4253-b2c2-8d62df7caebe.pdf>

Slika 6. Marketinški kanali u turizmu



Izvor: Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str.124

O izravnoj prodaji se radi kad objekti za smještaj gostiju kao što su hoteli, hosteli, charter kompanije, privatni apartmani i kampovi prodaju svoje usluge direktno gostu koji će tu uslugu koristiti. O neizravnoj prodaji je riječ kada između pružatelja usluge i turista posreduju agenti ili turoperatori. *Turoperator* je poslovni subjekt koji objedinjuje usluge više proizvođača, te ih prodaje kao jedinstveni proizvod u svoje ime i za svoj račun. *Turistički agent* je poslovni subjekt koji posreduje u prodaji turističke usluge između proizvođača i turista, uglavnom u ime i za račun proizvođača usluge iako su moguće i druge opcije. Glavna funkcija turoperatora je organizacijska, glavna funkcija agenta je posrednička.

Udaljenost pružatelja turističkih usluga od tržišta, uvjetuje korištenje neizravnih kanala distribucije u kojima posreduju turoperatori i agenti, ali i različiti *portali* na kojima se uz plaćanje određene naknade nude usluge pružatelja turističke usluge (npr. jedna od najpopularnijih stranica za hotelski i apartmanski smještaj [www.booking.com](http://www.booking.com) na kojoj se mogu rezervirati usluga noćenja direktno u smještajnom objektu, a [booking.com](http://www.booking.com) će posredovati samo u slučaju da se javi neka posebna potreba za intervencijom).

**Usluga prihvata i smještaja na plovilo (charter)** je usluga koja se svrstava u selektivni oblik turizma – nautički turizam. Specifičnost chartera je u tome što je u ponudi jako veliki broj plovila, kojima se često mijenjaju vlasnici i lokacije, za razliku od hotelskog i

apartmanskog smještaja gdje je u pitanju nekretnine koja se ne može pomaknuti s mjesta, te gosti često nemaju osjećaj sigurnosti prilikom rezervacije ovog tipa smještaja. Kao posljedica toga za rezervaciju smještaja na plovilima se razvila široka mreža agenata koja posreduje u prodaji ove usluge. Među agentima koji prodaju uslugu chartera razlikujemo „velike - jake“ agente koji u pravilu imaju urede u svojim sjedištima, više od 2 zaposlena, razvijenu poslovnu politiku te dugogodišnje iskustvo, i „male“ agente koji u principu podrazumijevaju 1-2 osobe, osobno računalo, rad od kuće odnosno „on line“ bez poslovnog ureda. Na žalost ogroman broj ovih malih agenata koji su nemilosrdni u „osvajanju“ klijenata uzrokuju stalan pad prodajnih cijena odnosno povećanje popusta po kojima se usluga chartera prodaje.

Pojava i jačanje interneta u prodaji turističkih usluga bili su preduvjet za nastanak tako veliko broja agenata posrednika, ali su ujedno stvorili mogućnost izravne prodaje turističkih usluga.

#### **2.3.1.1 Utjecaj novih tehnologija na prodaju i distribuciju usluga**

Razvoj novih tehnologija i društvenih mreža imao je između ostalog i veliki utjecaj na industriju putovanja. Za mnoge putnike podaci koje pronalaze na internetu, društvene mreže i aplikacije su postali ključni alat za donošenje odluke o putovanju, planiranja putovanja te rezervacije svega što je potrebno od prijevoza, smještaja sve do ulaznica za muzeje, koncerte i sl., a nakon putovanja mjesto gdje dijele svoja iskustva i doživljaje.

U prilog ovoj tvrdnji ide i izjava Jens Thraenhart, predsjednik i suosnivač 'Dragon Traila', poznate svjetske tvrtke za turizam i digitalni marketing bazirane u Pekingu, na 19.-om World Travel Monitor Forumu u Pisi, koji je rekao da je najvažnija karakteristika novih kineskih turista, da su 'digitalni freakovi' koji su odrasli pomoću računala, interneta i mobilne tehnologije, a sada i društvenih medija. Može se slobodno reći da to vrijedi za veći dio razvijenog svijeta. Takva generacija turista, će svoje mjesto za odmor sigurno tražiti na internetu prije nego na turističkom sajmu ili uredu turističke agencije.

Važnost društvenih mreža u današnjem svakodnevnom životu, dokazuju i sljedeće tvrdnje:<sup>11</sup>

- svakoga se dana milijardu puta klikne „Like“,

---

<sup>11</sup><http://www.poslovniturizam.com/web-turizam/koristi-od-drustvenih-medija-za-promociju-turistickih-brendova/1754>

- radiju je trebalo 38 godina da „skupi“ 50 mil korisnika, Facebook je u godinu dana skupio 200 mil,
- svake 3 minute „uploada“ se 300 videa na Youtube-u,
- svake sekunde LinkedIn dobije 2 nova člana,
- Instagram ima 200 milijuna aktivnih korisnika mjesečno,
- svaki se dan pošalje 58 milijuna tweetova

Prisutnost na društvenim mrežama pruža i mogućnost dvosmjerne komunikacije pružatelja turističke usluge i korisnika. Veliki je potencijal i činjenica da korisnici rado dijele svoje mišljenje o tome što im se sviđa i ne sviđa. Prema dobivenim informacijama, moguće je prilagođavati ponudu i marketinški pristup, ili popraviti ono što su gosti ocijenili kao problematično pri korištenju određene usluge. Osim toga velika prednost društvenih mreža leži u činjenici da su besplatne, korištenjem istih ste stalno prisutni te indirektno bez nametanja stvarate krug korisnika zadržavajući postojeće, ali i dodajući nove.

Novi trendovi, koji galopirajućom brzinom, mijenjaju način traženja inspiracije za odmor, pregledavanja mogućih opcija, a na kraju i ostvarivanja rezervacija – otvaraju mogućnost promjene trenda kod prodaje turističkih usluga i zapravo premošćuju one osnovne razloge zašto su ove usluge uglavnom prodavane preko posrednika a to je prostorna udaljenost.

Nadalje, korištenje alata kao Google AdWords i Google Analytics omogućavaju pozicioniranje ciljanih oglasa odabranoj skupini korisnika kojima se direktno povećava svjesnost o postojanju branda / proizvoda, privlači veći broj korisnika na internet stranice tvrtke, te se povećava mogućnost ostvarivanja željenih akcija od strane klijenta.

Opće je poznato da kod pretraživanja interneta korisnici pregledavaju uglavnom samo prvu stranicu rezultata. Google pruža mogućnost pozicioniranja Internet stranice na sam vrh pretraživanja iznad generičkih rezultata pretraživanja, te tu uslugu naplaćuje po kliku.

Internet je svijet velikih mogućnosti, koji samo čeka da bude iskorišten, a sve što vam je potrebno je originalan pristup, inovativne ideje i upornost.

## **2.4 Politika upravljanja kanalima distribucije**

### **2.4.1 Izbor kanala distribucije**

Izbor kanala distribucije je jedan od najvažnijih zadataka zato što o tom izboru ovisi i politika cijena, nastup na tržištu, promocija itd. Izbor kanala distribucije podrazumijeva odluke o tome da li će distribucija biti izravna, neizravna ili kombinacija ove dvije opcije, te odluke o broju i karakteristikama posrednika. Prema Šamanoviću, kod odluke o izboru kanala distribucije, valja obratiti pažnju na strategije nastupa na tržištu, ciljeve koje poduzeće želi postići, te karakteristike proizvođača, proizvoda, potrošača i posrednika.

Razlikujemo tri strategije nastupa poduzeća na tržištu i to:

- Intenzivna distribucija, koja podrazumijeva angažiranje što je više moguće posrednika od strane proizvođača i koristi se uglavnom za robu široke potrošnje;
- Selektivna distribucija, koja podrazumijeva uključivanje više od jednog posrednika, ali ne i svih onih koji žele distribuirati dotični proizvod (nije obaveza da pojedini proizvodi budu u svakoj trgovini već u ograničenom broju trgovina) i
- Ekskluzivna distribucija kod koje proizvođač odabire jednog ili nekoliko posrednika koji će imati ekskluzivno pravo prodaje određene robe.

*Ciljevi* koje poduzeće želi postići izborom kanala distribucije su različiti, a najvažniji od njih su: da proizvod ili usluga trebaju biti što brže dostupni kupcima, da trebaju zadovoljavati određenu razinu distribucijskih usluga, da distribucija treba biti izvršena po najnižim cijenama i da treba osigurati brz i točan povrat informacija.

*Karakteristika proizvođača* utječe na izbor kanala distribucije ovisno o tome koliko je proizvođač financijski sposoban, ali i o kakvom je proizvođaču riječ. Primjerice za proizvođača robe široke potrošnje, jako je skup organizirati samostalnu mrežu distribucije, pa će koristiti široku mrežu posrednika, dok će recimo zubar svoje usluge prodavat i pružat direktno.

*Karakteristika proizvoda* uvelike utječe na odluku o izboru kanala distribucije, primjerice za neki luksuzni proizvod je primjerena ekskluzivna distribucija, za neke rijetke ili „customer tailored“ proizvode nužna je direktna prodaja, za robu široke potrošnje i dugog

vijeka primjerice pašeta prikladan je što veći lanac kanala distribucije, a za kvarljivu robu potreban je kratki kanal distribucije.

*Karakteristika potrošača* također utječe na odabir kanala distribucije, a pod karakteristike potrošača misli se na geografsku rasprostranjenost i učestalost kupnje. Tako veća geografska rasprostranjenost utječe na postojanje većeg broja posrednika, i obrnuto. Prema učestalosti i spremnosti na kupnju, u marketing teoriji, robe i usluge se klasificiraju u tri skupine: roba svakodnevne potrošnje (hrana, higijenske potrepštine), roba povremene potrošnje (odjeća, namještaj) i specijalna roba (nakit, putovanja). Za robu koja se kupuje često u manjim količinama, potrebni su duži i širi kanali distribucije. Za robu koja se kupuje rijetko prikladni su kraći i užji kanali distribucije.

*Karakteristike posrednika* utječu na izbor kanala distribucije ovisno o količini obrtnog kapitala – ukoliko posrednici raspolažu većim obrtnim kapitalom ili kad je tržište razvijeno, to će za posljedicu imati veći broj posrednika.

Osim navedenih činitelja, koji utječu na izbor kanala distribucije na domaćem tržištu, na izbora kanala na međunarodnom tržištu utječu i dodatni činitelji, a to su: način stupanja na međunarodno tržište, troškovi distribucije, konkurencija i pravni propisi zemlje uvoznice.

Radi stvaranja što učinkovitijih kanala distribucije, proizvođači i posrednici se često udružuju. Oblici udruživanja mogu biti horizontalni i vertikalni. *Horizontalno udruživanje* podrazumijeva udruživanje posrednika koji se nalaze na istoj posredničkoj razini, prvenstveno motivirano postizanjem veće pregovaračke moći. Vertikalno udruživanje obuhvaća sve posredničke razine od početka do kraja odnosno od proizvodnje do prodaje, a cilj je stvoriti jedinstven sustav koji ima jaču konkurentsku poziciju prema drugim lancima. Ilustrativni prikaz horizontalnog i vertikalnog udruživanja se nalazi na slici 7.

Slika 7. Prikaz horizontalnog i vertikalnog udruživanja u kanalima distribucije



Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

#### 2.4.2 Uloga upravljanja kanalima distribucije u razvoju poslovanja

Strateški razvoj poslovanja podrazumijeva razvoj i upravljanje u cjelokupnom lancu proizvodnje i plasiranja proizvoda, počevši od kreiranja i financiranja proizvoda, preko planiranja, upravljanja nabavom, procesom proizvodnje, isporukom robe pa sve do provjere poslovnih rezultata. U tom procesu upravljanje kanalima distribucije zauzima značajno mjesto u postizanju željenih ciljeva i rezultata. U tom smislu upravljanje kanalima distribucije podrazumijeva u razvoju poslovanja: podizanje konkurentnosti proizvoda odnosno usluge, uvođenje novih kanala, promjena unutar postojeće strukture kanala i vertikalno udruživanje unutar kanala distribucije.

*Podizanje konkurentnosti* podrazumijeva dodatnu vrijednost koju je moguće kroz distribuciju pridodati proizvodu. Dostupnost proizvoda na pravom mjestu, u pravo vrijeme i u optimalnoj količini svakako doprinosi zadovoljstvu kupaca obzirom da ne treba trošiti vrijeme ni novac na pronalazak traženog proizvoda. Informiranje kupaca, poslije-prodajne usluge kupcima, kreditiranje kupaca, široki asortiman i mogućnost kupnje sve na jednom mjestu, te ostale marketinške i dodatne usluge koje se osiguravaju kupcima također daju dodatnu vrijednost proizvodu. Jako važan čimbenik konkurentnosti proizvoda je trošak. Smanjenjem troškova distribucije direktno se utječe na smanjenje cijene proizvoda, a samim time se povećava i konkurentnost proizvoda. Naravno, ovdje treba voditi računa da

smanjenje troškova distribucije ne utječe na smanjenje usluge koju kupac prima kroz distribuciju jer često upravo ta usluga može utjecati na cjelokupni doživljaj kupnje.

Jednom odabrani i definirani kanali prodaje ne ostaju nepromjenjivi. Naime promjene u kanalima prodaje ne samo da su moguće nego su i nužne. Oni se mijenjaju ovisno o životnom vijeku proizvoda i kao odgovor na promjene na tržištu te promjene unutar činitelja o kojima ovisi izbor kanala distribucije. No, pri tome treba imati na umu da promjene u ovom elementu marketing miksa ne zahtijevaju određeno vrijeme, obzirom na odnose s posrednicima/distributivnim kanalima.

*Uvođenje novih kanala* omogućuje u prvom redu osvajanje novih tržišta. Odabirom strategije ulaska na novo tržište, potrebno je pronaći i definirati kanale distribucije kojima će se dostaviti proizvod na nova tržišta ali i kojim će osigurati kupce na novom tržištu. Tvrtka se može odlučiti za nove kanale distribucije na tržištima na kojima je već prisutna ukoliko nude bolje uvijete, čime ujedno pružaju mogućnost veće zarade.

*Promjena unutar odabrane strukture kanala distribucije* omogućuju bolje pozicioniranje tvrtke. Nakon analize stanja u politici distribucije, tvrtke trebaju ustanoviti prednosti i nedostatke kanala distribucije koje koriste, te definirati smjernice za promjene unutar strukture na način da se promet koji se ostvaruje preko pojedinog kanala poveća ili smanji, da se pojedini kanali distribucije u potpunosti izbace ili zamjene novim. Takve promjene su uglavnom motivirane smanjenjem troškova, povećanjem prihoda, boljim uvjetima i/ili poslovnim odnosima s pojedinim posrednicima i sl.

*Vertikalno udruživanje* omogućuje jačanje konkurentske pozicije koje pak za rezultat ima bolje poslovne rezultate i veće prihode. Udruživanje kroz vertikalne razine posredničkih kanala postiže se bolja kanalizacija proizvoda prema kupcima kao i pravovremena dostupnost ponude kupcima, što rezultira boljim prodajnim rezultatima. Osim toga vertikalno udruživanje pri kojem sudionici distribucijskih kanala ostvaruju međusobno partnerske odnose, omogućuju proizvođaču manje troškove kroz distribucijski kanal bez umanjenja razine usluge što opet ima pozitivne učinke na poslovanje. No, s druge strane smanjuje slobodu izbora/promjene politike distribucije.

### **3) ANALIZA STRATEŠKIH OPCIJA RAZVOJA DISTRIBUTIVNIH KANALA YACHT4YOU**

#### **3.1 Opis tvrtke YACHT4YOU**

Yacht4You d.o.o. je charter kompanija, osnovana i započela s radom 01. siječnja 2014. U trenutku osnivanja cjelokupan posao je prebačen iz tvrtke Tignino d.o.o., gdje se postupno razvijao i gradio od 2005. Osnovna djelatnost je prodaja i pružanje usluge prihvata i smještaja gostiju na plovila, te održavanje plovila. Uz to tvrtka pruža sve agencijske usluge brige za gosta i organizacije sadržaja koje bi gost mogao trebati (transfer, nabavka namirnica, nabava posebne opreme i dozvole za ribarenje, rezervacija smještaja na kopnu, planiranje ruta), kao i ponudu plovila svoje ali flote partnerskih charter kompanija direktnim gostima.

Tvrtka je smještena u Marini Kaštela, novoizgrađenoj marini koja svojim položajem, prostranim čuvanim parkingom, garderobom za prtljagu i opremljenosti te udobnošću u prilazu vezovima čini odličan izbor svakog nautičara za polazišnu luku.

Yacht4You ugovor o najmu s Marinom Kaštela ima osigurane prostore za rad i to uredski prostor, skladišni prostor, te godišnji vez u moru za sva plovila u floti.

Y4Y flotu čine jedrilice različitih veličina i marki. Stanje flote se mijenja iz godine u godinu, u sezoni 2014. u floti je bilo 21, u sezoni 2015. 18 plovila, a u sezoni 2016. tvrtka će imati 19 plovila. Sva plovila u floti su u charter managementu što znači da tvrtka nije vlasnik ni jednog plovila.

Yacht4You ima sedam zaposlenih, generalnog direktora koji je ujedno i vlasnik tvrtke, izvršnu direktoricu koja uz to obavlja funkciju voditeljice turističke agencije, booking i marketinga managera, uredsku asistenticu, voditelja baze i tri mornara, te sezonske radnike koji obavljaju poslove vezano za čišćenje plovila.

## 3.2 SWOT analiza „Yacht4You”

### 3.2.1 Analiza internog okruženja

Gledajući s **marketing** aspekta **snage** tvrtke su brojne. Sama činjenica da usluga predstavlja vrijednost širokoj populaciji ljubitelja jedrenja i zadovoljava više potreba i želja: odmor, rekreacija, upoznavanje novih krajeva, savladavanje novih vještina, dokazivanje. Kvalitetno pružanje usluge kroz iskusne i kvalitetne radnike, definiran proces pružanja usluge, dodatne usluge, ured za prihvata gostiju koji je lijepo i ugodno uređen (gosti često ističu da se u njemu ugodno osjećaju) kao i različite mogućnosti korištenja usluge kao tjedni charter, charter za dva ili više tjedana, vikend charter, dnevni charter, one-way charter, avanturističko jedrenje, regate, zimski charter, itd.. Usklađena BCG matrica, krave muzare - klasični charter tjedan, zvijezde – sailing & more, upitnici - agencijski poslovi organizacije aranžmana koji nemaju veze s charterom, psi – avanturističko jedrenje. Dostupnost i raznolika mogućnost kupnje usluge, direktno kod tvrtke i preko razgranate mreže od oko 400 agenata. Korištenje osobne prodaje - tijekom sezone velika je frekvencija gostiju, u uredu i Marini Kaštela općenito, što onih kojima tvrtka pruža uslugu, što onih kojima uslugu pruža druga baza u marini Kaštela. Vlasnik i djelatnici su vrlo aktivni u charter krugovima – redovito odlaze na regate, sastanke udruženja chartera, vlasnik je član JK Zenta. Tvrtka stvara bazu gostiju - za sada je to nekolicina vjernih gostiju koji svake godine povjeravaju tvrtki organizaciju njihovog charter odmora. Pokušaji upravljanja oscilacijama u ponudi i potražnji, nastojanja da se produži sezona organizacijom avanturističkih tura u mjesecima van sezone ponudom plovila za božićne i novogodišnje praznike (neke flote uopće ne nude plovila zimi jer ih rasporede i ne želi ih pripremati za jedan – dva chartera) i privremenim akcijama - kad se pregledom tablice napravljenih bookinga utvrde „rupe“, izabiru se plovila i tjedni koji se „slabije prodaju“ i potom se kreira posebna akcija koja se objavljuje gostima iz baze i agentima. Prate se promjene u okruženju i partnerski ugovori se mijenjaju sukladno stalnim zakonskim promjenama.

Gledano s **marketing** aspekta **slabosti** tvrtke rezultat su brojnih ograničenja na tržištu pružanja usluge. Usluga ima ograničenu upotrebu, obzirom na one koji imaju strah od plovila, jedrenja, pate od morske bolesti, i sl. Dio flote je stariji - iako u dobrom stanju i dobro održavana, stara plovila je puno teže „prodati“ jer da bi gost vidio da je plovilo u dobrom stanju mora fizički doći na njega, ako gleda po cjeniku birat će novija plovila jer mu to donekle daje garanciju kvalitete. Problemi zbog nepredvidivosti u procesu

proizvodnje usprkos pomno isplaniranom procesu pružanja usluge. Monopolistički odnos Marine Kaštela, u kojoj tvrtka iznajmljuje svoje poslovne, skladišne prostore i vezove. Konstantno povisivanje cijena, „ucjene“ (npr. ukoliko tijekom zime ne izvadite plovilo na suhi vez u servisnoj zoni Marine Kaštela i ukoliko ne obavite tamo zimsku pripremu plovila za charter, nego u nekoj drugoj povoljnijoj servisnoj zoni, Marina Kaštela zadržava pravo ne produžiti vam ugovor o poslovnoj suradnji, kako za poslovni prostor tako i za vezove). Nedostaci korištenja posrednika pri prodaji, ali i problemi u balansiranju između prodaje preko posrednika i direktne prodaje, koji će kasnije biti detaljno pojašnjeni.

**Operativne snage** tvrtke predstavlja: lokacija poslovanja (Marina Kaštela) koja ima odličan pristup za goste iz cijele Europe – blizina autoputa, aerodroma, međunarodne trajektne luke; poslovni prostori (ured, radionica i dva skladišna prostora) koji kapacitetom odgovaraju potrebama poslovanja i omogućavaju daljnji razvoj; dobra opremljenost aparatima potrebnim za nesmetano obavljanje agencijskih poslova, kao i alatima i uređajima za obavljanje poslova održavanja plovila; detaljno razrađen proces proizvodnje; ulaganje u kontinuirano obrazovanje svog kadra (seminar specijalist za Internet marketing, tečaj za voditelja poslovnice, tečaj za zapovjednika plovila, stipendije za studiranje) te u motivaciju zaposlenih (organizirane regate, druženja zaposlenih, itd.).

**Operativne slabosti** tvrtke izražene su kroz: dio stare flote - velike probleme zbog istrošenosti plovila; teško predvidiv tijek proizvodnje; udaljenost od emitivnih tržišta.

**Snage u financijskom** dijelu ogledaju se kao izvrsne financijske rezultate na kraju prve dvije godine poslovanja, nezaduženost, visoku likvidnost – izvršavanje svih obveza plaćanja bez zakašnjenja, naplata svih potraživanja od kupaca prije izvršenja usluge.

**Financijske slabosti** se izražavaju kroz činjenicu da tvrtka nema dugotrajnu imovinu na koju može koristiti amortizaciju, zbog čega se predviđa veliki porez na dobit, te valutni rizik – većina prihoda je u Eurima.

**Osnovni potencijal** za razvoj koje tvrtka ima obzirom na resurse su: široki asortiman ponuđenih usluga što pruža izbor u odabiru smjera rasta; dostupnost usluge što povećava vjerojatnost prodaje; dodatne usluge koje daju dodatnu vrijednost usluzi; pristupačnost i atraktivnost lokacije koja povećava potencijal dolazaka gostiju; kontinuirano povećanje prihoda i kapitala tvrtke osigurava sredstva za daljnja ulaganja i razvoj. Potencijal kroz iskustvo temelji se na iskustvu vlasnika i radnika, te investiranju i razvoju poslovanja.

Potencijal gledan kroz kontrolu se očituje u dobroj umreženosti tvrtke koju je tvrtka postigla kroz dosadašnje poslovanje i koja pruža osnovu za daljnji rast, te u činjenici da vlasnik/direktor daje voditeljima poslovanja slobodu u donošenju odluka i vođenju poslovanja. Potencijal koji tvrtka posjeduje obzirom na ideje leži u činjenici da u tvrtki rade većinom mladi inovativni ljudi, da se njihove ideje slušaju i uzimaju u obzir.

### 3.2.2 Analiza vanjskog okruženja

Analizirajući **dobavljače** utvrđene su **prilike** koje tvrtka u tom okruženju pronalazi: kvalitetna ponuda rabljenih plovila – jedrilica; razvijena mreža nautičkih marina na Jadranu; velik broj agencija koje se bave prodajom usluge kao posrednici i veliki broj Internet stranica - servera koje se bave posredovanjem u prodaji; razvijena mreža prodaje i dostave nautičke opreme, rezervnih dijelova i mreža servisa opreme koja je dio plovila (npr. servis gumenjaka, servis navigacijske opreme, servis motora i sl.); generalno veliki broj nezaposlenih.

Gledajući tržište **dobavljača** utvrđene su **prijetnje** za tvrtku: svi važniji proizvođači jedrilica, osim tvornice AD brodovi koja proizvodi Salona jedrilice su izvan RH - uvoz povećava troškove nabave; visoka cijena osnovnog sredstva rada, opreme i tehnologije; monopolistički položaj nautičkih marina- premalo vezova u odnosu na potrebe; prespora i komplicirana administracija državnih službi vezana za registraciju plovila i ishodovanje ostale dokumentacije za plovila; dobar dio loših agenata; nedostatak kvalificirane strukovne radne snage sa iskustvom.

**Konkurencija** se može sagledati na razini makro destinacije na razini destinacije su: Italija, Turska, Španjolska, Grčka i Portugal. Dok unutar matične destinacije direktne konkurente čine konkurentske tvrtke. Konkurenciju supstituta predstavljaju motorne jahte, krstarenje guletima, krstarenje jedrenjacima i smještaj na kopnu (hoteli, apartmani, vile za odmor, kampovi, kućanstva).

Obzirom na **konkurenciju, prilike** za tvrtku su sljedeće: niti jedna konkurentska zemlja (Italija, Francuska, Španjolska, Grčka, Turska, Crna Gora i Slovenija) nema tako privlačnu, ekološki čistu i razvedenu obalu kao što je Hrvatska; trenutno u Hrvatskoj ovu gospodarsku djelatnost smiju obavljati samo plovila pod hrvatskom zastavom ili EU zastavom; propadanje konkurencije (zbog recesije i krize); konkurenciju niže kvalitete; visoke cijene konkurencije.

Kroz **konkurenciju, prijetnje** za tvrtku su izrazito jaka konkurencija u destinaciji: prema podacima Ministarstva mora, prometa i infrastrukture tijekom 2015.g. u Republici Hrvatskoj registrirano je ukupno 1 986 charter tvrtki, od čega je aktivno poslovalo 603 tvrtke. U 2015.g. broj plovila u charter tvrtkama je 5 152 od čega aktivno 3 423 plovila, dok je u 2014.g. u Hrvatskoj je bilo aktivno 645 charter kompanija i 3.305 aktivnih charter plovila; prema podacima yachtbooker.coma Hrvatska raspolaže s 25% ukupne svjetske charter flote; u posljednje dvije sezone velika je koncentracija charter plovila na Splitsko / Trogirskom području gdje je prema podacijima HTZ ostvaren najveći broj noćenja u nautičkom charter turizmu u 2014. odnosno 39% od ukupnog broja za cijelu Hrvatsku. Razlog tome je velika potražnja za ovim područjem koji u posljednje vrijeme doživljava svoj procvat, te otvaranje dvije nove marine u okolici Trogira.

Obzirom na **kupce, prilike** tvrtke se očituju kroz: promjenu stava prema jahtama kao odmoru samo za bogate; uzlaznom trendu ljetovanja na jahtama i drugim brodicama; a tržišta/ potražnje u kojem se očekuje daljnji rast u narednim godinama.

Promatrano **kupce, prijetnje** predstavljaju: zahtjevni i informirani kupci koji znaju što hoće i shvaćaju da imaju širok izbor mogućnosti; trend traženja popusta koji je započeo prije krize zbog povećanja na strani ponude, s krizom se produbio i sad se ustalio kao nešto što se podrazumijeva.

Sagledavanjem vanjsko **makro okruženja** tvrtke utvrđene su prilike i prijetnje obzirom na političke, ekonomske, društveno-socijalne, tehnološke i geo-klimatske čimbenike.

Prilike obzirom na **političko zakonodavne čimbenike** su: ulazak u EU - veće tržište za ponudu, povoljnija radna snaga; pozicioniranje nautičkog turizma kao djelatnosti od strateškog interesa od strane vlade Republike Hrvatske. Prijetnje obzirom na političke – zakonodavne čimbenike su: pojačani terorizam i izbjeglička kriza u Europi, veliki utjecaj politike na gospodarstvo, korupcija, spora birokracija; u praksi nepostojanje jasne razvojne strategije RH u nautičkom turizmu; trenutna zakonska regulativa loša – zakoni se donose bez konzultiranja struke.

Prilike obzirom na **ekonomske čimbenike** su: razvijena infrastruktura - prometnice, zračne luke, luke i marine nautičkog turizma (112 luka nautičkog turizma, od tog broja, 56 se odnosi na marine s vezovima u moru, 16 na marine s vezovima na kopnu, dok se preostalih 40 luka kategorizira kao sidrišta, privezišta te nerazvrstane luke nautičkog turizma. U

lukama nautičkog turizma krajem 2014. godine postojao je ukupno 17.221 vez u moru te 5.375 mjesta za smještaj plovila na kopnu); opskrba duž obale i na otocima. Prijetnje za tvrtku obzirom na ekonomske čimbenike su: niži ekonomski standard - pad kupovne moći; pad investicija – zbog globalne recesije.

**Društveno - socijalni čimbenici** tvrtke kao prilike očituju se kroz: sustav kvalifikacije/prekvalifikacije - ministarstvo turizma potiče stipendijama školovanje turističkih djelatnika. Društveno - socijalni čimbenici koji predstavljaju prijetnju za tvrtku su: 'štednja' – suzdržavanje od potrošnje; opće nezadovoljstvo – pesimizam i strah među ljudima; jačanje ekološke svijesti - negativan utjecaj goriva na okoliš, velika koncentracija ljudi i plovila u sezoni-problem zbrinjavanja velikih količina otpada i otpadnih voda iz sabirnih tankova u plovilu; sukobljavanje različitih kultura, načina života, normi i vjerovanja.

Prilike tvrtke kroz **tehnološke čimbenike** se temelje na stalnom razvoju novih tehnologija koje za rezultat imaju: poboljšanje svih sustava na plovilu, razvoj elektronskog sustava praćenja plovila, razvoj navigacije.

Prilike tvrtke kroz **geo - klimatski čimbenike** očituju se kroz prirodne uvjete destinacije: broj sunčanih dana, temperatura zraka, ljepota i čistoća mora, ljepota krajolika, razvedenost obale. Prijetnje koje za tvrtku potječu iz geo-klimatski čimbenika su: klimatske promjene (orkanske bure i juga); utjecaj vremenskih prilika na samo korištenje usluge – u slučaju nepovoljnih vremenskih prilika zabranjeno isplovljavanje iz luka, zabranjeno jedrenje i sl

### **3.3 Analiza politike distribucije tvrtke YACHT4YOU**

Gledajući statistiku kroz protekle tri godine tvrtka Yacht4You ima stabilan promet. Tvrtka u prosjeku godišnje ima oko 350 ostvarenih rezervacija godišnje i oko 650.000,00 € prometa od ostvarenih rezervacija. 2013 kada je tvrtka imala flotu od 20 plovila, realizirano je 376 rezervacija kojima je ostvarena popunjenost od 389,16 tjedana i promet od 647.100,46 €.

2014 s flotom od 21-nog plovila ostvareno je 326 rezervacija koje su omogućile 338,17 tjedana popunjenosti i promet od 684.663,09 €. U 2014-toj u odnosu na prethodnu godinu, primjećujemo manje ostvarenih rezervacija i tjedana, ali veći promet. Razlog tome je što su

u 2014 u floti bila dva motorna plovila kod kojih je cijena smještaja i do tri puta veća nego kod jedrilica, a nemaju popunjenost od 20-tak tjedana kao jedrilice već upola manje.

U 2015-toj uz flotu koja broji 18 plovila ostvareno je 358 rezervacije, 355,32 tjedna popunjenosti i promet od 663.186,26 €. U odnosu na 2013 ostvaren je manji broj rezervacija i tjedana, što je posljedica manjeg broja plovila, dok pak u odnosu na 2014 veći broj rezervacija i tjedana zbog izlaska motornih plovila iz flote. U 2015 je ostvaren najveći promet, a to je posljedica obnove flote, odnosno uvođenja novih plovila koji se prodaju po većim cijenama i istovremenim izlaskom iz flote starijih plovila na kojima je cijena smještaja niža.

Važno je naglasiti da se omjer izravnih rezervacija u odnosu na rezervacije napravljene preko agenata povećava iz godine u godinu, te je 2013 godine postotak rezervacija koje su prodane direktno bez posrednika iznosile 8,78 % od ukupnog broja rezervacija, 2014-te 11,04 % a 2015-te 17,38 %. U tablici 1. je prikazan odnos izravnih i neizravnih rezervacija kroz protekle tri godine.

Tablica 1. Odnos izravnih i neizravnih rezervacija tvrtke Yacht4You

| Godina              | <b>2103</b> |               |                   | <b>2014</b> |               |                   | <b>2015</b> |               |                   |
|---------------------|-------------|---------------|-------------------|-------------|---------------|-------------------|-------------|---------------|-------------------|
|                     | Rez<br>.    | Tjedan<br>a   | Promet €          | Rez<br>.    | Tjedan<br>a   | Promet €          | Rez<br>.    | Tjedan<br>a   | Promet €          |
| Izravne rezervacije | 33          | 22,57         | 16.713,45         | 36          | 21,02         |                   | 53          | 36,44         | 45.284,38         |
| Rezervacije agenta  | 343         | 366,59        | 630.387,01        | 290         | 317,15        | 655.672,53        | 305         | 318,91        | 617.901,88        |
| <b>Ukupno:</b>      | <b>376</b>  | <b>389,16</b> | <b>647.100,46</b> | <b>326</b>  | <b>338,17</b> | <b>684.663,09</b> | <b>358</b>  | <b>355,32</b> | <b>663.186,26</b> |

Prema iznesenim podacima možemo zaključiti da tvrtka Yacht4You najveći dio prodaje svojih kapaciteta, čak više od 80% ostvaruje preko posrednika. Posrednici s kojima tvrtka surađuje, uz iznimku jednog koji je touroperator, su agenti koji rade u ime i za račun tvrtke Yacht4You. Unutar rezervacijskog sistema u kojem tvrtka radi, u ovom trenutku ima preko 720 registriranih agenata kojima je dostupna Yacht4You flota. Od toga kroz protekle tri godine tvrtka je surađivala s 192 agenta, od čega se s više od pola odnosno s preko 100

agenata suradnja ostvarila kroz tek jednu ili dvije prodane rezervacije. Prema iskustvu koje tvrtka ima u radu s posrednicima, možemo istaknuti prednosti i nedostatke korištenja indirektnih kanala prodaje.

**Prednosti indirektnih kanala prodaje** odnosno prodaja preko posrednika: veliki broj postojećih posrednika kojima se dolazi do velikog broja gostiju u različitim zemljama, posrednici olakšavaju pristup gostima premošćujući jezične i eventualno kulturološke barijere te ujedno pružaju gostima sigurnost prilikom rezervacije da će uistinu dobiti rezervirano plovilo; osiguravaju popunjenost sezone; relativno jednostavna procedura prilikom rezervacije – uglavnom se rezervacija potvrdi kroz jedan - dva mail, sve ostalo agent rješava s gostom. Svi agenti imaju pristup on line rezervacijskom sistemu u kojem mogu i sami raditi, slati ponude gostu direktno iz sistema, samostalno zauzimati opcije, a neki agenti, kojim to kompanija dopusti, čak imaju i mogućnost sami potvrditi rezervaciju tako da se posao kompanije vezano za ove rezervacije znatno smanjuje.

**Nedostaci korištenja posrednika** kao kanala distribucije: smanjeni prihod charter kompaniji, naime agenti za svoj rad u posredovanju zadržavaju proviziju uglavnom od 20%. Mogućnost krivo prenesenih informacija – agenti rade s velikim brojem charter kompanija i nude jako veliki broj plovila te su česte pogreške kod prenošenja informacija prema gostu, a gost očekuje upravo ono što je s agentom dogovorio, te su česte neugodne situacije upravo zbog pogreške agenata. Kad gost kupi uslugu preko posrednika, charter kompanija zapravo ima dva klijenta – gosta koji koristi uslugu i agenta koji također mora biti zadovoljan uslugom koju tvrtka pruža. Agenata je jako mnogo i u tom mnoštvu, velik je broj „malih“ agenata koji su nemilosrdni u „osvajanju“ klijenata, izazivaju pad prodajne cijene usluge chartera. Takvi agenti su često neformirane tvrtke koje nemaju uredno poslovanje i to se odražava i na posao koji tvrtka ima s njima. Za primjer možemo uzeti fakture kojima treba zatvoriti jednu rezervaciju. Kad agent posreduje u ime i za račun charter kompanije, kako što većina agenata tvrtke Yacht4you radi, tvrtka izdaje račun direktno gostu u iznosu koji je gost uplatio, a agent izdaje račun za svoju proviziju charter kompaniji. U slučaju kad agent ne izda fakturu, ili je izda u krivom iznosu ili nepravilnom obliku svaki put je potreban intervencija djelatnika charter kompanije kako bi to ispravili i kako bi knjigovodstveno „uštimali“ stanje. Čestu „mali“ agenti ignoriraju molbe, upozorenja i pozive na rješavanje oduzimaju jako puno vremena i ne dozvoljavaju zatvaranje papirologije vezane za napravljenu rezervaciju.

Uz prodaju koju tvrtka ostvaruje preko posrednika, određeni broj rezervacija se prodaje direktnim kanalima prodaje bez posrednika, i takvi kanali imaju svoje prednosti i nedostatke.

**Prednost direktnog kanala prodaje** je u prvom redu veći prihod, odnosno zadržavanje agencijske provizije kao prihoda kompanije. Osim toga direktna komunikacija koja smanjuje mogućnost pogrešnog informiranja gosta zbog prenošenja informacija, te omogućava uspostavu odnosa s gostom prije dolaska u bazu, tako da gost u trenutku ulaska u prijamni ured ima osjećaj da je došao osobama koje već poznaje koje je u određenoj mjeri upoznao kroz komunikaciju prilikom rezervacije i tako se gosti uglavnom osjećaju ugodnije. Lakše se stvara odnos i lojalnost gostiju.

**Nedostaci korištenja direktnog kanala** prodaje leži u činjenici da agenti koji ipak dominiraju u prodaji usluge smještaja na plovilima to ne odobravaju. Smatraju da charter kompanije koje forsiraju direktnu prodaju nisu pravi partneri, da daju gostima velike popuste umjesto plaćanja agencijske provizije, te da otimaju goste tako što će ih prilikom preuzimanja plovila savjetovat da sljedeći put rezervaciju izvrše direktno. Prodaja direktno gostu zahtjeva više angažmana od strane djelatnika charter kompanije prilikom rezervacije jer je potrebno odgovoriti na brojna pitanja gostiju i proširiti usluga na rezervaciju eventualno nekih dodatnih usluga koje bi gost mogao trebati.

Od ključnih elemenata za izbor kanala distribucije, utvrđeno je da tvrtki najbolje odgovara selektivna *strategija distribucije*, znači ne svi koji žele već oni koje tvrtka odabere i koje želi da predstavljaju njen proizvod. *Ciljevi* koje tvrtka želi ostvariti upravljanjem kanalima distribucije su što bolja popunjenost kapaciteta što znači što bolja dostupnost ponude tvrtke klijentima, ali i poticanje na odabir upravo ponude tvrtke u odnosu na konkurenciju i povećanje prihoda promjenom u strukturi kanala distribucije – povećanjem direktne prodaje.

*Karakteristike proizvođača* koje utječu na odabir kanala distribucije u slučaju tvrtke Yacht4You su prostorna udaljenost od kupaca koja uvjetuje korištenje posrednika koji premošćuju tu prostornu udaljenost. *Karakteristike proizvoda* koji utječu na strukturu kanala distribucije su činjenica da se radi o usluzi koja je neopipljiva, nedjeljiva, promjenjiva, prolazna i ne može se posjedovati, te kao takva zahtjeva točne, potpune i slikovite informacije kroz kanal prodaje kako bi se postigla bolja prihvaćenost ponude.

*Karakteristika posrednika* su detaljno opisane pri opisu prednosti i nedostataka indirektnih kanala prodaje tvrtke.

### **3.4 Prijedlog optimalne strukture kanala distribucije tvrtke Yacht4You**

Uvažavajući teoriju, analizirano postojeće stanje tvrtke Yacht4You i stanje u djelatnosti prijedlog optimalne strukture kanala distribucije je kombinacija indirektnih i direktnih kanal distribucije, uz postupno povećanje direktne prodaje do omjera 50% / 50%. Takav omjer, odnosno postupno povećanje direktne prodaje će omogućiti povećanje prihoda, a istovremeno neće zahtijevati zapošljavanje dodatne radne snage jer je to kapacitet koji trenutno zaposleni u uredu mogu odraditi.

#### **3.4.1. Politika indirektnih kanala distribucije**

Potrebno je zadržati i ojačati odnose s najboljim agentima, te je odnose u svakom slučaju, ukoliko već nisu, potrebno podignuti na razinu partnerskih odnosa. Partnerstvo je po mjeri poslovni odnos temeljen na međusobnom povjerenju, otvorenosti, zajedničkoj odgovornosti i zajedničkoj nagradi koja daje konkurentsku prednost, koji za rezultat imaju veća postignuća u poslovanju partnera nego što bi svaki postigao pojedinačno. Iako su prednosti brojne, partnerstvo je odnos koji iziskuje određene napore i određeno vrijeme, te je jasno da tvrtka ne treba biti partner s svakim dobavljačem. Zato je najvažnije izdvojiti one agente s kojima tvrtka uistinu želi biti partner. To u pravilu trebaju biti „jaki“ agenti koji tvrtki mogu donijeti mnogo rezervacija, te „ozbiljni“ agenti koji svoj posao obavljaju uredno i odgovorno, te neće svojim neodgovornim poslovanjem tvrtki uzrokovati probleme i oduzimati dragocjeno vrijeme. Prema ocijeni tvrtke to bi trebali biti: Master yachting – Njemačka, Charter pool – Njemačka, Bavaria yacht broker – Njemačka, Sarres-Schockemöhle Yachting GmbH – Njemačka, 1a Yachtcharter GmbH – Njemačka, Argos – Njemačka, Yachtcharter Müller - Linz GmbH – Austrija, Mariteam Yachtcharter KG – Austrija, Wimmer yachting – Austrija, Punt – Poljska, Globe sailor – Francuska, Prima yachting – Mađarska. S ovim agentima tvrtka je već uspostavila poslovne odnose. Potrebno je odnose s ovim agentima dovesti na partnersku razinu.

Prijedlog je da se kreira „Partner program“. Partner program bi podrazumijevao posebne prilagodbe željama i potrebama agenta i njihovih klijenata, podjelu bjanko vouchera kojima agenti mogu svojim gostima ponuditi gratis usluge prilikom rezervacije plovila flote Y4Y. Dalje, potrebno je redovito ostvariti osobni kontakt s agentima kroz B2B sajam

ili posjet agentu na sajmu na kojem izlaže ili direktan posjet agentu mimo sajamske organizacije. Za godinu 2016. predlaže se izlaganje na ICE B2B sajmu koji je specijalizirani međunarodni B2B charter sajam koji se održava u studenom 2016 u Zagrebu.

U godinama nakon tekuće, preporuča se tvrtki individualniji pristup posjetu agentima, na način da se svake godine odredi jedan agent ili određeno područje koje obuhvaća više agenata koje će djelatnici tvrtke posjetiti van sajamskih aktivnosti.

Nadalje, svaki prigovor i nezadovoljstvo gosta kojega je poslao netko od agenta s partner liste, nužno je prodiskutirati s agentom, pismeno odgovoriti na svaki primljeni prigovor, ali i telefonski porazgovarati s agentom kako bi agent dobio pravu sliku o tome što se dogodilo, kako bi zadržali status ozbiljne charter tvrtke kojoj s punim povjerenjem šalju svoje goste.

S ostalim agentima treba biti maksimalno uslužan i tretirati svakog agenta i svaku rezervaciju s jednakom važnosti, ipak agentima koji nisu na partner listu ne treba činiti velike ustupke, ne treba pretjerivat s popustima i gratis uslugama. Kod ovih agenta, pogotovo onih koji naprave tek jednu rezervaciju, potrebno je prije realizacije rezervacije, provjeriti ispravnost agencije, dobiti od njih potpisan ugovor o suradnji te fakturu za uslugu posredovanja. Na taj način će se izbjeći bezuspješna potraga za dokumentacijom od agenta nakon realizacije rezervacije kad agent osjeća da prema tvrtki nema više nikakve obaveze.

Analizom je utvrđen nedostatak agenata skandinavskog područja. Preporuka je povezati se s uredom HTZ-a u Stockholm-u, te od ureda tražiti pomoću predlaganju agenta s skandinavskog područja s kojima bi tvrtka trebala ostvariti kontakte, kao i preporuku od strane HTZ-a kako bi agenti ozbiljnije prihvatili pokušaj uspostavljanja kontakta.

Obzirom da je tvrtka upravo završila izradu imidž brošure, preporuka je tu brošuru distribuirati putem pošte najvažnijim agentima, kao i onima s kojima tvrtka želi uspostaviti ili ojačati odnose.

### **3.4.2. Politika direktnih kanala distribucije**

Analizom je utvrđen trend porasta rezervacija direktnim gostima. To je trend koji tvrtka treba zadržati i povećati ga. Predlaže se izrada nove web stranice za koju je tvrtka već dobila 75% nepovratnih financijskih sredstva od strane Hamag bicro. Postojeća stranica ima pomalo zastarjeli izgled. Nova web stranica treba biti podijeljena na dio koji će se odnositi na Yacht4You – charter kompaniju, i koji će prvenstveno pružat informacije vezano za tvrtku i flotu koja pripada tvrtki. Drugi dio bi se trebao odnositi na on line rezervacijski sistem. Ovaj dio predstavlja front office, odnosno „on line ured“, te je kao takvu treba oblikovat. Treba predstavljat kombinaciju udobnosti rezervacije iz vlastitog doma i uslužnosti koju dobijete u klasičnoj putničkoj agenciji. Treba pružati jasne informacije, koje trebaju biti brzo dostupne i lagane za razumijevanje. Današnjica je pretrpana informacijama i živi se užurbano, nitko nema vremena za gubljenje ni volje za pretjerano traženje i čitanje uputa. Traži se brzo, jednostavno, jasno i lagano, sve na jednom mjestu.

On line booking treba organizirati kroz web stranicu tako da bude orijentirana prodajno, te da klijent ima mogućnost registracije na stranici čime bi dobio svoju košaricu, olakšano slanje upita bez ponavljanja svoje e-mail adrese kod svakog upita, mogućnost pohranjivanja svojih podataka, crew liste, skipskih dozvola koje ne bi imao potrebu svaki put iznova slati, mogućnost automatskog izvršenja rezervacije i plaćanja direktno na stranici. Nova web stranica mora obavezno biti prikladna za upotrebu na pametnim telefonima.

Preporuka je da on line booking sistem, u kojem će tvrtka osim svojih plovila nuditi i plovila ostalih pouzdanih charter kompanija s područja srednje Dalmacije ima svoje brand ime koje će se razlikovati od YACHT4YOU, ali ipak imat poveznicu i asocijaciju na brand i ime tvrtke u nazivu branda, tipu slova, dizajnu i bojama.

Kako bi izbjegla glavni problem kod korištenja indirektnih kanal prodaje, a to je ljutnja od strane agenata osobito agenata – partnera, preporuča se politika popusta direktnim klijentima kako slijedi: 2% popusta za on line rezervaciju - za sve koji pošalju direktan upit preko web stranice charter tvrtke, 5% popusta za ponovljenog klijenta - za sve klijente koje tvrtka ima u svojoj bazi klijenata odnosno koje smatra prioritetno svojim klijentima. Popust od 2% za on line rezervaciju nije popust zbog kojega bi se agenti trebali ljutiti jer i sami odobravaju uglavnom veće popuste od svoje agencijske provizije, a s druge strane

klijent dobije bolju ponudu nego što je službeno objavljena, te dobiju dojam da su dobili dobru ponudu.

Kako tvrtka ima obučenu specijalisticu za Internet marketing, predlaže se to znanje iskoristi i da se nakon izrade web stranica, pristupi provođenju Google oglašavače kampanje kojom će se targetiranjem ciljane publike kroz Google analitiku i kreiranjem prikazivačkih i You tube oglasa povećat posjećenost i što je još važnije konverzije ostvarene na stranici.

Nadalje kao dodatni kanal direktne prodaje tvrtka treba koristiti Happy charter portal i novi portal na tržištu Tubber.com. Happy charter je portal na kojem se oglašava ponuda direktnim klijentima uz fiksnu jednogodišnju naknadu pružatelju usluge. Na ovom portalu klijenti pronalaze ponude charter kompanija i agenata, te ih linkovi s portala vode direktno charter kompaniji. Tubber je kompanija koja u svijet chartera uvodi koncept koji je razvio Airbnb za rezervaciju privatnog smještaja. Uz naknadu od 3% nudi mogućnost ponude smještajnih kapaciteta direktnim klijentima koji su registrirani za korištenje usluge Tubbera.

### **3.4.3. Operativni plan razvoja politike distribucije**

Operativni plan sadržava sve stavke koje su nakon analize stanja, predložene kao aktivnosti kojima će se unaprijediti poslovanje. Marketing proračun podrazumijeva projekciju rashoda izvođenja planiranih aktivnosti.

I nakon analize, iznesenih prijedlog te definiranog marketing plana i proračuna potrebno je stalno pratiti realizaciju i učinke poduzetih aktivnosti, te se prilagođavat uočenim promjenama.

Tablica 2: Marketing operativni plan upravljanja kanalima prodaje

| <b>ŠTO</b> - aktivnosti                             | <b>KADA</b><br>(i do kad) | <b>TKO</b><br>(i s kim)                          | <b>ČIME</b><br>(kako, što je potrebno)        |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Slanje imidž brošura agentima                       | 05/2016                   | Asistentica                                      | Brošure, usluge pošte                         |
| Uključivanje agenta u Partner program               | 05/2016                   | Voditeljica poslovnice                           | Računalo (Excel, Mail)                        |
| Pronalazak agenta – partnera za skandinavsku regiju | 05/2016                   | Asistentica                                      |                                               |
| Izrada web stranice i on line booking sistema       | 06/2016                   | Voditeljica poslovnice, web dizajner i programer | Internet, računalo                            |
| Google oglašivačka kampanja                         | 06/2016                   | Specijalistica za internet marketing             | Internet, računalo                            |
| Izlaganje na ICE                                    | 11/2016                   | Radnici tvrtke                                   | Rent-a-car, hotel, organizator sajma, brošure |
| Rad u Happy charteru                                | 2016                      | Asistentica                                      | Internet, računalo                            |

Tablica 3: Marketing proračun upravljanja kanalima prodaje

| Jednokratno:                                              |          |                  |                  |
|-----------------------------------------------------------|----------|------------------|------------------|
| Stavke                                                    | Količina | Jedinična cijena | Ukupno (kn)      |
| Slanje imidž brošure agentima                             | 30       | 25,00            | 750,00           |
| Izrada WEB stranice                                       | 1        | 8.500,00         | 8.500,00         |
| On line booking sistem u sklopu WEB-a                     | 1        | 14.000,00        | 14.000,00        |
| Google oglašivačka kampanja                               | 5        | 500              | 2.500,00         |
| Izlaganje na ICE 2016                                     | 1        | 10.500,00        | 10.500,00        |
| <b>Ukupno (jednokratno):</b>                              |          |                  | <b>44.500,00</b> |
| Godišnje:                                                 |          |                  |                  |
| Partner program - Voucher                                 | 30       | 600,00           | 18.000,00        |
| Godišnji susret s agentom(prijevoz*1, hotel*2, dnevnic*2) | 1        | 5.000,00         | 5.000,00         |
| <b>Ukupno (godišnje):</b>                                 |          |                  | <b>23.000,00</b> |

#### 4) ZAKLJUČAK

„Igra koja je pred nama sasvim je nova igra. Ne plašite se promjena ni brzine. Mijenjajte više nego što smo mi mijenjali i činite to brže od nas. Kojeg li zadovoljstva za one koji u tome uživaju! Kojeg li užasa za one koji na to nisu spremni.“ Jack Welch

Suvremeno poslovanje se mijenja, napreduje, razvija strahovito brzo i nemilosrdno traži od svakog sudionika, svake tvrtke da se mijenja i razvija barem jednako brzo kao i okolina. Kao potvrda ovoj tvrdnji ide i činjenica da je samo za vrijeme pisanja ovog rada, nekoliko puta došlo do promjene u smjernicama za provođenje definirane politike distribucije tvrtke Yacht4You.

Koja je uloga distribucije u prilagođavanju promjenama koje diktira suvremeno poslovanje? Distribucija je karika koja omogućava dostupnost kupcu i koja može predstavljati konkurentsku prednost, omogućavajući da cijeli doživljaj kupnje poprimi drugu dimenziju, da osigura zadovoljstvo kupca. Izuzetno je važno odabrati pravu kombinaciju kanala distribucije jer optimalna kombinacija kanala distribucije omogućuje maksimalnu prodaju, minimalne troškove i učinkovitu kontrolu distribucije.

Kad se govori o prodaji turističke usluge u suvremenom poslovanju naglasak je na internetu i novim tehnologijama. Oni su ti koji omogućuju izravan kanal distribucije prema vremenski ograničenim i fizički dislociranim turistima, te omogućuju prevladavanje vremenskih i prostornih prepreka, uz značajno niže troškove od klasičnih kanala.

Internet je, kao pretpostavka kanala distribucije te kvalitetnog izvora informiranja, omogućio turističkim kompanijama jednostavniji pristup globalnom tržištu i dodatnim marketinškim segmentima. Nužno je da web stranice koje su „lice“ internetskog kanala prodaje budu dizajnom i strukturom prilagođene očekivanjima i iskustvu klijenata, pružajući prave i pouzdane informacije, brz i točan odgovor na upite klijenata i kompletnu interakciju shodno očekivanjima klijenata.

Internet, društvene mreže i nove tehnologije su otvorile svijet velikih mogućnosti koje samo čekaju da budu iskorištene. Treba im se prilagoditi, kontrolirati negativne učinke koje nose s sobom i iskoristiti prilike po mogućnosti prije konkurencije.

Ključ uspjeha nije biti u korak s vremenom već korak ispred. Stoga se u definiranju politike distribucije predlaže razvoj distributivnih kanala i postizanje omjera 50:50 direktnih i indirektnih kanala prodaje, a sve u cilju razvoja poslovanja, povećanja kvalitete usluge pružene korisnicima, ali i povećanje prihoda za tvrtku.

## **5) POPIS SLIKA I TABLICA:**

Slika 1. Elementi marketing miksa

Slika 2. Kanali distribucije i fizička distribucija

Slika 3. Odnos distribucije i logistike

Slika 4. Marketinški kanali distribucije

Slika 5. Potreban broj kontakata s i bez posrednika

Slika 6. Marketinški kanali u turizmu

Slika 7. Prikaz horizontalnog i vertikalnog udruživanja u kanalima distribucije

Tablica 1. Odnos izravnih i neizravnih rezervacija tvrtke Yacht4You

Tablica 2: Marketing operativni plan upravljanja kanalima prodaje

Tablica 3: Marketing proračun upravljanja kanalima prodaje

## **6) LITERATURA:**

Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, 2010,

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga, Mate, 2006.

Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007

Segetlija Z., Maronić M., Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000

Šamanović J., Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split

<http://lumens.fthm.hr/edata/2011/f06fc54d-9a15-4253-b2c2-8d62df7caebe.pdf>

[http://www.astrum.hr/trgovina\\_savjeti\\_trgovina\\_na\\_veliko\\_i\\_malo.html](http://www.astrum.hr/trgovina_savjeti_trgovina_na_veliko_i_malo.html)

<http://www.poslovniturizam.com/web-turizam/koristi-od-drustvenih-medija-za-promociju-turistickih-brendova/1754>

<https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

## **7) SAŽETAK / SUMMERY**

Predmet rada je distribucija, sagledavanje distribucije kao elementa marketing miksa, te njena uloga i funkcija u poslovanju poduzeća. Distribucija se sastoji od dvije osnovne funkcije: fizičke distribucije i kanale distribucije. Težište je stavljeno na definiranje kanale distribucije, te utjecaj izbora distribucije na poslovanje poduzeća.

Rad se sastoji od dva osnovna dijela, teoretske obrade distribucije, te praktičnog primjera poslovanja tvrtke Yacht4You. Kroz praktični dio je napravljena kompletna analiza poslovanja tvrtke Yacht4You i na temelju analize izrada prijedloga optimalne strukture kanala distribucije, marketing operativni plan i proračun.

**KLJUČNE RIJEČI:** distribucija, marketing miksa, kanali distribucije, razvoj poslovanja

The topic of the essay is distribution, consideration of the distribution as an element of the marketing mix, and its role and function in the operation of the company.

The distribution is consists of two basic functions: physical distribution and distribution channels. The focus is on defining the distribution channels, and the impact of the selection of distribution channels on the company's success.

The work consists two main parts, the theoretical interpretation of distribution, and practical examples of the company Yacht4You. Through practical part, complete analysis of the company Yacht4You is made and based on the analysis it is made an optimal structure of distribution channels. As well as marketing operation plan and budget plan.

**KEYWORDS:** distribution, marketing mix, distribution channels, business development