

Marketinška okolina poduzeća "Valamar riviera d.d."

Pavković, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:291614>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Marina Pavković

MARKETINŠKA OKOLINA PODUZEĆA “VALAMAR RIVIERA d.d.”

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MARKETINŠKA OKOLINA PODUZEĆA “VALAMAR RIVIERA d.d.”

Završni rad

JMBAG: 0303004809, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat

Pula, prosinac 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marina Pavković, kandidat za prvostupnika ekonomije, univ bacc. oec ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student _____

U Puli, 18. prosinca, 2018. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marina Pavković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Marketinška okolina Poduzeća „Valamar Riviera d.d.“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 18. prosinca (datum)

Potpis _____

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. MARKETINŠKA OKOLINA	3
2.1. Definiranje marketinške okoline	3
2.2. Važnost i načini istraživanja marketinške okoline	4
2.3. Organizacija, praćenje i analiza okoline	6
2.4. Odgovor na promjene u okolini	7
3. ANALIZA MARKETINŠKE OKOLINE	9
3.1. Mikrookolina poduzeća	9
3.1.1. Dobavljači	10
3.1.2. Marketinški posrednici	10
3.1.3. Kupci	11
3.1.4. Konkurencija	12
3.1.5. Javnost	13
3.2. Makrookolina poduzeća	14
3.2.1. Demografska okolina	14
3.2.2. Gospodarska okolina	15
3.2.3. Prirodna okolina	16
3.2.4. Tehnološka okolina	17
3.2.5. Politička ili zakonska okolina	18
3.2.6. Društvena ili kulturna okolina	20
3.3. Svrha i važnost SWOT analize u analizi okoline	21
4. POJAVA NOVE OKOLINE – VIRTUALNA OKOLINA	24
4.1. Razvoj i obilježja virtualne okoline	24
4.2. Virtualno poslovanje	26
4.3. Društvene mreže kao dio virtualne okoline	27
5. INTERAKCIJA PODUZEĆA „Valamar Riviera d.d.“ S MARKETINŠKOM OKOLINOM	31
5.1. Osnovne informacije o poduzeću	31
5.2. Istraživanje mikrookoline poduzeća	32
5.2.1. Tvrtka / poduzeće Valamar Riviera d.d.	32
5.2.2. Dobavljači	35
5.2.3. Marketinški posrednici	37
5.2.4. Korisnici	38
5.2.5. Konkurencija	39
5.2.6. Javnost	42
5.3. Odgovor poduzeća na stanje u makrookolini	43
5.3.1. Demografska okolina	43
5.3.2. Gospodarska okolina	45
5.3.3. Prirodna okolina	45
5.3.4. Tehnološka okolina	47
5.3.5. Politička ili zakonska okolina	48

5.3.6. Društvena ili kulturna okolina.....	49
5.4. Istraživanje virtualne okoline poduzeća	51
5.4.1. Online rezervacije	52
5.4.2. Valamar Riviera i društvene mreže.....	53
5.5. SWOT analiza poduzeća Valamar Riviera d.d.	54
5.5.1. Izvedba SWOT analize	54
5.5.2. SWOT analiza kao osnova za izgradnju strategije poduzeća	56
 6. ZAKLJUČAK.....	 58
 7. LITERATURA	 60
 PRILOZI.....	 62
SAŽETAK	63
SUMMARY	64

1. UVOD

Okolina poduzeća predstavlja kompleksan pojam koji ima veliki utjecaj na sadašnjost i budućnost svakog poduzeća. Kako se danas poduzeća susreću s dinamičnim i brzim promjenama u okolini, važno je da strateški menadžment svakog poduzeća kontinuirano vrši analizu okoline. Analiza okoline koja je ključna za opstanak svakog poduzeća podrazumijeva promatranje i praćenje trenutnih promjena u okolini, formuliranje problema te implementaciju odgovarajuće strategije. Za uspješan odabir odgovarajuće marketinške strategije, poduzeća moraju istraživati marketinšku okolinu, odnosno prikupiti važne informacije o svojoj okolini, dobavljačima, kupcima, konkurentima, marketinškim posrednicima, javnosti, ali i općim trendovima kretanja u okolini, odnosno demografskom i gospodarskom razvoju, tehnološkom razvoju, prirodnim znanostima, političko-pravnom i društveno-kulturnom razvoju, te pojavi nove virtualne okoline, a sve to s ciljem da zadovolje potrebe i želje potrošača te ostanu konkurentni i ostvare uspjeh na tržištu. Sukladno tome poduzeća bi trebala biti u potpunosti upoznata sa svim svojim prednostima i slabostima, te raditi na jačanju vlastite prednosti i suzbijanju slabosti. Potrebno je kontinuirano pratiti prijetnje iz okoline koje uvelike utječu na poslovanje poduzeća, ali ujedno prihvaćati i koristiti prilike koje im okolina pruža.

Svrha ovog završnog rada je definirati mikro i makro okolinu i njihove čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća. U posebnom poglavlju istraživat će se marketinška okolina poduzeća Valamar Riviera d.d., odnosno čimbenici okoline koji utječu na stvaranje proizvoda i usluga, konkurentnost, rast i razvoj te sam opstanak na tržištu. Analiza mikro, makro i virtualne okoline je važna za opstanak na tržištu, te će se koristeći razne metode utvrditi prednosti i prilike koje su značajne za samo poduzeće te slabosti i prijetnje čiji utjecaj treba svesti na minimum. Usporedit će se pozicija Valamara s konkurentima, njezini proizvodi, usluge te kvaliteta i uspješnost poslovanja.

Struktura ovog rada bit će izložena kroz ukupno šest poglavlja kako bi se što bolje istražila i opisala glavna tema. U uvodnom dijelu bit će definiran problem istraživanja, svrha rada, struktura rada te metode koje će se koristiti u izradi završnog rada. U drugom dijelu opisat će se marketinška okolina te njezina važnost u praćenju i analiziranju. U trećem i četvrtom dijelu analizirati će se čimbenici makro i mikrookoline poduzeća te utjecaj i važnost virtualne okoline na poslovanje poduzeća.

U petom poglavlju biti će analizirana glavna tema ovog rada, odnosno utjecaj čimbenika iz mikrookoline, makrookoline i virtualne okoline na poduzeće Valamar Riviera te će biti izrađena i SWOT analiza poduzeća. Na kraju će se u zaključku donijeti temeljni zaključci rada.

Za izradu ovog završnog rada i u svrhu pronalaženja odgovora na glavnu tematiku istraživanja provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje. U radu će biti korištene: induktivna metoda (zaključivanje pomoću činjenica), metoda klasifikacije (razvrstavanje podataka), komparativna metoda (uspoređivanje poduzeća Valamar Riviere s drugim poduzećima tj. s konkurentima), metoda proučavanja dokumenata i publikacija (na ovaj način dolazit će se do mjerodavnih rezultata i činjenica), povijesna metoda (koristit će se rezultati poduzeća iz prijašnjih godina), metoda kompilacije (koristit će se mišljenja i analize drugih osoba – djela) te metoda deskripcije (opisivat će se različiti pojmovi i pojave).

2. MARKETINŠKA OKOLINA

Sve uspješne tvrtke danas mogu reći da njihov uspjeh proizlazi iz usredotočenosti na kupce i velikog ulaganja u marketing. Za mnoge ljude pojam marketinga predstavlja samo prodaju i oglašavanje i to najčešće zbog svakodnevnog bombardiranja televizijskim i novinskim oglasima, marketinškim kampanjama, internetskom prodajom i pozivima na rasprodaje. Ipak, prodaja i oglašavanje predstavljaju samo dvije funkcije marketinga. Prodajom se nastoje zadovoljiti samo potrebe proizvođača, dok se marketing fokusira na potrošače, odnosno njegov glavni cilj je zadovoljiti želje i potrebe potrošača.

„Marketing se može definirati kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.“¹ Definicija marketinga pokazuje veliku povezanost temeljnih marketinških pojmova, kao što su potrebe, želje i potražnja, proizvodi i usluge, vrijednost, zadovoljstvo i kvaliteta, razmjena, transakcija i odnosi, te tržišta. Kako bi se mogao stvoriti proizvod ili usluga koja će odgovarati potrebama i željama potrošača te koji će omogućiti uspjeh, potrebne su odgovarajuće i pravovremene informacije. Informacije pomažu menadžerima u poduzeću da provedu marketinšku analizu, planiranje, primjenu i kontrolu, one poboljšavaju odluke te povećavaju konkurentsku prednost poduzeća.

Istraživanje marketinške okoline predstavlja osnovni oblik aktivnosti koja poduzeća moraju provoditi kako bi upoznali okolinu u kojoj posluju te dobili informacije o akterima koji se javljaju u toj okolini. Praćenje i analiziranje okoline omogućuje poduzećima odabir odgovarajuće strategije koja će omogućiti poduzeću provedbu postavljenih ciljeva.

2.1. Definiranje marketinške okoline

„Marketinška okolina poduzeća sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koji utječu na sposobnost poduzeća da razvije i održi uspješne odnose sa svojim ciljnim kupcima.“² Marketinška okolina neprestano se mijenja te donosi i prilike i prijetnje, stoga je za svako poduzeće vrlo važno stalno promatrati i prilagođavati se toj okolini.

¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str.6

² Ibidem, str.87.

Zbog stalnih promjena koje se događaju u okolini, marketinško stručnjaci moraju pratiti i otkrivati trendove i tražiti prilike. U svrhu prikupljanja informacija o okolini poduzeća, marketinški stručnjaci koriste se marketinškim informacijskim sustavom i marketinškim istraživanjem. Pažljivim i sustavnim proučavanjem i istraživanjem okoline, marketinški stručnjaci prilagođavaju marketinške strategije kako bi bile u skladu s novim izazovima i prilikama na tržištu.

Marketinška okolina poduzeća sastoji se od mikrookoline poduzeća i makrookoline poduzeća. „Mikrookolina poduzeća sastoji se od sila u blizini poduzeća koje utječu na njezinu sposobnost da uslužuje svoje klijente - dobavljači, marketinški posrednici, tržišta krajnjih kupaca, konkurenti i javnost.“³ „Makrookolina poduzeća sastoji se od širih društvenih sila koje utječu na cijelu mikrookolinu, odnosno demografskih, gospodarskih, prirodnih, tehnoloških, političkih ili zakonskih te društvenih ili kulturnih sila.“⁴

2.2. Važnost i načini istraživanja marketinške okoline

„Još početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća marketinški stručnjaci identificirali su osam čimbenika u okolini koji su bitno utjecali na upravljanje marketinškim aktivnostima danas. Tih osam čimbenika jesu:

1. Potražnja za kvalitetom i savjetom (uslugom potrošaču)
2. Kretanje od proizvodnih ka uslužnim gospodarstvima
3. Naglasak na specijalizaciji
4. Skraćivanje strateških horizonta
5. Planiranje scenarija budućnosti umjesto predviđanje
6. Decentralizacija funkcija i aktivnosti matičnih tvrtki međunarodnih poduzeća
7. Povećana internacionalizacija poduzeća
8. Strogo zakonodavstvo (posebice područja zaštite potrošača i tržišnog natjecanja).“⁵

Jedan od zadataka marketinških stručnjaka je određivanje snaga i varijabli u okolini poduzeća te njihovo sustavno i neprekidno praćenje i analiziranje. Upravo praćenje i

³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 88.

⁴ loc. cit.

⁵ PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (2004.) *Marketing*; Zagreb: „Adverta“; str 31.

analiziranje okoline omogućuje marketinškim stručnjacima da predviđaju buduća kretanja, planiraju buduće događaje i njihov utjecaj na poduzeće, te u skladu s time osmišljavaju poslovne aktivnosti i odgovarajuće djelovanje poduzeća. Kako bi saznalo osnovne informacije o tržišnoj okolini, ali i konkretne rezultate svojih tržišnih strategija, programa i taktika, poduzeća moraju stalno istraživati tržište. Istraživanjem tržišta dobivaju se informacije koje moraju biti točne, pravodobne i pouzdane kako bi mogle služiti kao podloga za odlučivanje i akcije. Jedan od novijih organizacijskih oblika pomoću kojeg se prikupljaju podaci je marketing informacijski sustav (MIS). „To je organizirani niz postupaka i metoda kojima se kontinuirano i planirano prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci, ocjenjuju, čuvaju i distribuiraju informacije koje služe poslovnom odlučivanju.“⁶ Sustav za prikupljanje podataka je potreban zbog toga što se informacija može dobiti samo na osnovi prikupljenih i obrađenih podataka. Izvori podataka mogu se nalaziti unutar i izvan poduzeća. Unutar poduzeća postoje izvori iz područja marketinga koji obuhvaćaju podatke vezane uz proizvod (vrsta, kvaliteta, marka, dizajn), cijenu (rabati, diskonti, politika cijena prema kupcima), distribucijske kanale (broj, rasprostranjenost, dubina, širina) i promidžbu (troškovi, svrha, ciljevi i metode), te postoje i ostali unutarnji izvori koji obuhvaćaju ostale izvore podataka unutar poduzeća koji ne ulaze izravno u područje marketinga poput računovodstva, financija, proizvodnje i sl. Vanjski izvori podataka dijele se u tri skupine: činitelji šire okoline, činitelji operativne okoline i potrošači. Činitelji šire okoline jesu vanjski čimbenici koji čine makrookolinu poduzeća (obrazovni, pravno politički, ekonomski, tehnološki i socio-etički činitelji) koji su dio društva te utječu na poslovanje poduzeća stvaranjem opće klime života i ponašanjem potencijalnih potrošača. Za razliku od činitelja šire okoline, utjecaj činitelja operativne okoline je izravniji i temelji se na jačoj povezanosti s poduzećem. Tu spadaju konkurenti, dobavljači, komplementarni proizvođači i trgovina. Treću skupinu čine sadašnji i budući potrošači. Podaci koje poduzeća dobivaju od potrošača vrlo su važna a odnose se na ponašanje, dosadašnje navike, mišljenja, stavove, motive i ostala obilježja.

Kako bi poduzeće odabralo odgovarajuću strategiju poslovanja i u konačnici ostvarilo uspjeh ono mora stalno pratiti i istraživati promjene u svojoj okolini.

⁶ MARUŠIĆ, M., VRANEŠEVIĆ, T. (2001.): *Istraživanje tržišta*: Zagreb, ADECO; str 11

2.3. Organizacija, praćenje i analiza okoline

Proces praćenja i analiziranja okoline poduzeća vrlo je važan i neophodan u svakom poduzeću. Pomoću tog procesa poduzeća dolaze do bitnih podataka i informacija koji omogućuju oblikovanje takve marketinške strategije koja će biti usklađena sa mogućnostima samog poduzeća ali i obilježjima okoline u kojoj posluje. Kako bi se uspješno proveo proces praćenja i analize okoline važno je ponajprije definirati što treba pratiti i analizirati te kako organizirati i provesti odgovarajuće aktivnosti. Prvo treba odrediti snage kod kojih je vjerojatnost utjecaja na buduće poslovanje najveća. Nakon toga potrebno je oblikovati sustav praćenja i analiziranja koji će omogućiti pravodobno djelovanje s obzirom na događaje, a posebno one koje je teško predvidjeti.

Organiziranje i praćenje analize okoline ovisit će o jedinstvenim obilježjima poduzeća te o uvjetima i prilikama u kojima posluje. Postoje četiri pristupa praćenja i analize okoline, ali prije odluke o primjeni jednog od njih potrebno je usporediti korist koja se očekuje sa troškovima koje će oni izazvati.

„Pristupi praćenja i analize okoline:

1. Linijsko upravljanje – upraviteljima marketinga te upraviteljima drugih funkcija u poduzeću delegiraju se obveze praćenja i analize okoline kao dodatne aktivnosti uz njihova postojeća prava i odgovornosti. Ovakav pristup stvara otpor ljudi jer nemaju dovoljno vremena za dodatne poslove ili ne raspolažu odgovarajućim znanjima za njihovo provođenje.
2. Strateški planer – praćenje i analizu okoline provodi stručnjak za strateško planiranje. Glavni nedostatak ovog pristupa je taj što strateški planer ne poznaje dovoljno dobro aktivnosti pojedinih poslovnih jedinica, pa dolazi do neučinkovitosti u praćenju u analizi okoline.
3. Posebna organizacijska jedinica – analizu kontinuirano provodi tim stručnjaka koji su specijalizirani za te aktivnosti. Prednost ovog pristupa je specijalistički pristup pri obavljanju poslova i izdvajanje od ostalih poslova, dok glavni nedostatak predstavlja njegova skupoća (visoki troškovi) te je zbog toga prihvatljiv uglavnom samo velikim, visokoprofitabilnim poduzećima.
4. Zajednički tim – ovaj pristup čine upravitelji funkcijskih područja i uprava poduzeća, a temelji se na projektnom zadatku. Tim zajednički određuje

glavne trendove i probleme koji mogu djelovati na poslovanje. Ukoliko pojedini trend ili problem zahtijeva detaljnije praćenje i analizu stvara se novi tim koji će se baviti isključivo njime.“⁷

Važnost praćenja i analize okoline vidljiva je kroz koristi koje poduzeće time dobiva, poput boljeg razumijevanja i reagiranja na promjene iz okoline, boljeg strateškog planiranja i odlučivanja, uspješnijih odnosa s vladom, itd.

2.4. Odgovor na promjene u okolini

Poduzeća mogu na promjene u okolini reagirati na nekoliko načina. „Odgovor poduzeća na promjene može biti: ignoriranje, odgoda (zakašnjenje), ograničavanje (štednja), stupnjevito strateško repozicioniranje i radikalno strateško repozicioniranje.“⁸ Poduzeća koja ne provode praćenje i analizu okoline ili to čine loše, zapravo ignoriraju okolinu. Njihovo ponašanje je uobičajeno i nepromijenjeno. Takva poduzeća zapravo nisu svjesna promjene i njezina djelovanja na okolinu. Postoje i poduzeća koja odgađaju sve aktivnosti vezane uz određenu promjenu, sve dok navedenu promjenu u potpunosti ne shvate i razumiju. Neki od razloga odgađanja aktivnosti mogu biti birokratske naravi (npr. sporo hijerarhijsko upravljanje i odlučivanje), „marketiška miopija“⁹ (poduzeću je u središtu proizvod, a ne potrošač sa svojim željama i potrebama), tehnološka miopija (promjene u tehnologiji nisu pravovremeno usvojene), i/ili psihološka zadržka (promjena se smatra prijetnjom te se nastoji zadržati postojeća situacija). Ograničavanje ili štednja samo kratkoročno rješava problem efikasnosti, ali ne uklanja uzroke posustajanja u poslovanju. Zbog pada prodaje uprava poduzeća nastoji srezati troškove. Takva situacija dovodi samo do prividnog poboljšanja, jer se pad prodaje i potražnje nastavlja, a glavni strateški problem ostaje. Ovakav oblik reakcije samo odgađa neizbježne promjene.

„Stupnjevito strateško repozicioniranje podrazumijeva postupno planirano i kontinuirano prilagođavanje promjeni u okolini čija je glavna svrha održavanje skladne veze koja se odnosi na organizaciju poduzeća, strategiju poduzeća i

⁷ JOBBER, D. (1995.) *Principles and Practice of Marketing*: London; McGraw – Hill Book Company; str. 147.

⁸ PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (2004.) *Marketing*; Zagreb: „Adverta“; str. 46.

⁹ *Miopija* – grč. kratkovidnost. Poduzeća koja se usredotočuju više na komponente proizvoda nego na koristi koje proizvod ima za potrošača pate od marketinške miopije. Pojam je uveo ugledni američki teoretičar marketinga Theodore Levitt.

okolinu.“¹⁰ Ukoliko dođe do pogreške u procesu prilagođavanja, poduzeće ima mogućnost ispravljanja te pogreške jer je proces postupan i zato što su prethodni koraci u repozicioniranju uspješno izvedeni.

Radikalno strateško repozicioniranje predstavlja najrizičniji oblik odgovora na promjenu iz okoline. Ono podrazumijeva mijenjanje poslovanja iz temelja, a ukoliko poduzeće ne uspije u svojoj namjeri ono propada i nestaje sa tržišta.

¹⁰ PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (2004.) Marketing; Zagreb: „Adverta“; str. 47.

3. ANALIZA MARKETINŠKE OKOLINE

Kako bi svako poduzeće bilo što uspješnije, te stvorilo odgovarajuću marketinšku strategiju, mora pratiti okolinu koja ga okružuje, odnosno provoditi analizu marketinške okoline. Analiza obuhvaća proces prikupljanja i obrade informacija o svim važnim utjecajima iz okoline poduzeća. Također, analiza se provodi kako bi se pronašle nove privlačne mogućnosti, ali i izbjegle prijetnje iz okoline. Prikupljene informacije predstavljaju input za marketinški informacijski sustav (MIS) koji predstavlja temelj za daljnje donošenje donose odgovarajuće strategije poduzeća i stvaranje marketinškog plana poduzeća.

„Marketinšku okolinu sastoji se od interne (unutarnje) i ekterne (vanjske) okoline. Internu okolinu čine varijable u poduzeću na koje poduzeće može djelovati i koje može kontrolirati. Te varijable su: image poduzeća, financijski resursi, ljudski potencijali, proizvodni kapaciteti, istraživanje i razvoj i lokacija.“¹¹ Unutarnje snage uključuju resurse kojima poduzeće raspolaže a mogu se promatrati iz perspektive određenih funkcija u poduzeću poput glavne uprave, financija, istraživanja i razvoja, nabave, proizvodnje i računovodstva. Sve te funkcije moraju stalno biti povezane i međusobno surađivati kako bi se pružila vrhunska vrijednost i zadovoljstvo kupcu. Eksterna okolina predstavlja vrlo kompleksnu, dinamičnu i promjenjivu okolinu koja se sastoji od velikog broja varijabli na koje poduzeće u većini slučajeva ne može utjecati niti ih može kontrolirati. Eksterna okolina se najčešće prati i analizira na dvije razine, kao mikrookolina i makrookolina. Mikrookolina obuhvaća snage koje djeluju na pojedino poduzeće, dok makrookolina obuhvaća snage koje utječu na sva poduzeća koja djeluju na nekom tržištu.

3.1. Mikrookolina poduzeća

„Mikrookolina poduzeća sastoji se od sila u blizini poduzeća koje utječu na njezinu sposobnost da uslužuje svoje klijente - dobavljači, marketinški posrednici, tržišta krajnjih kupaca, konkurenti i javnost.“¹² Svakom poduzeću na prvom mjestu trebao bi biti kupac, stoga bi međusobna suradnja svih elementa koji čine mikrookolinu

¹¹ PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (2004.) *Marketing*; Zagreb: „Adverta“; str. 43.

¹² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 88.

poduzeća bila poželjna kako bi se pružila vrhunska vrijednost i zadovoljstvo kupcu.

3.1.1. Dobavljači

„Dobavljači su sva ona poduzeća, organizacije i pojedinci koji pružaju resurse koje tvrtka i njezini konkurenti trebaju kako bi proizveli svoju robu i usluge.“¹³ Prilikom odabira dobavljača poduzeće najčešće traži ispunjenje određenih elemenata kao što su: cijena, kvaliteta, rok isporuke, pouzdanost, te prethodna iskustva u poslovanju s njima. Poduzeće odabire onog dobavljača koji nudi najpovoljniju kombinaciju tih elemenata. Odjeli u poduzeću, koji se brinu za zalihe, moraju pratiti dostupnost zaliha jer se pomanjkanje i nedostupnost zaliha može kratkoročno negativno odraziti na prodaju i dugoročno narušiti zadovoljstvo kupaca. Također mora se pratiti i kretanje cijena svojih najvažnijih sirovina, jer ukoliko porastu troškovi nabave doći će do povećanja cijene koje može smanjiti količinu prodaje. Dobavljači utječu na konkurentnost poduzeća. Stoga poduzeća svoje dobavljače tretiraju kao poslovne partnere, te nastoje ostvariti što bolje odnose s njima. Kako na tržištu postoji sve veći broj dobavljača sličnih proizvoda, tako to pruža poduzećima veću moć u određivanju cijena određenih sirovina. Poduzeća nastoje od dobavljača preuzeti proizvode po nižim cijenama kako bi kasnije prodavali po većim cijenama i ostvarili velike marže, međutim kod maloprodajnih poduzeća to se teško primjenjuje, jer takva poduzeća upravo snižavanjem cijena svojih proizvoda privlače kupce, što im ne omogućuje ostvarivanje visokih marži.

3.1.2. Marketinški posrednici

„Marketinški posrednici su poduzeća koja pomažu tvrtci u promidžbi, prodaji i distribuciji robe i usluga krajnjim kupcima. U marketinške posrednike ubrajaju se preprodavači, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za marketinške usluge i financijski posrednici.“¹⁴ Preprodavači su pojedinci i organizacije koji kupuju robu i usluge s ciljem da ih preprodaju i ostvare dobit. Oni uključuju trgovce u veleprodaji i maloprodaji koji će kupiti i preprodati robu. „Tvrtke za fizičku distribuciju su poduzeća za skladištenje i prijevoz koji pomažu poduzeću u pohrani i premještanju s mjesta

¹³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str.89.

¹⁴ loc.cit.

gdje su nastala na njihovu destinaciju.“¹⁵ Neki od čimbenika, koje poduzeća trebaju uzeti u obzir prilikom odabira određene tvrtke za skladištenje i prijevoz, su trošak isporuke, brzina i sigurnost. U agencije za marketinške usluge ubrajaju se poduzeća za marketinško istraživanje, agencije za oglašavanje, medijske tvrtke čiji je zadatak da pomažu poduzeću u promidžbi njezinih proizvoda ali i samog poduzeća. Financijski posrednici uključuju banke, tvrtke za kreditiranje, osiguravajuća društva i ostala društva koja pomažu u financiranju transakcija.

Marketinški posrednici svojim posredstvom između poduzeća i ciljnog tržišta te poduzeća i dobavljača predstavljaju bitan dio distribucijskog kanala i marketinškog sustava poduzeća. Poduzeća moraju neprestano nastojati ostvarivati dobre partnerske odnose sa dobavljačima i marketinškim posrednicima kako bi se postigli i održali dobri rezultati u cijelom sustavu.

3.1.3. Kupci

„Kupci su sve pravne ili fizičke osobe koje kupuju ili pribavljaju određeni proizvod ili uslugu.“¹⁶ Poduzeća moraju detaljno proučavati tržišta krajnjih kupaca u koja se ubrajaju tržišta krajnje potrošnje, tržišta poslovne potrošnje, tržišta preprodavača, institucijska tržišta, vladina i međunarodna tržišta.

Tržišta krajnje potrošnje obuhvaćaju pojedince i kućanstva koji kupuju robu i usluge za vlastitu, odnosno osobnu potrošnju, dok tržišta poslovne potrošnje kupuju robu ili usluge za daljnju obradu ili korištenje u procesu proizvodnje. Tržišta preprodavača, kako im i samo ime govori, kupuju robu ili usluge kako bi ih preprodali i ostvarili dobit. Institucijska tržišta sastoje se od škola, bolnica, staračkih domova, zatvora i dr. koje nabavljaju robe i usluge za one o kojima se skrbe. Vladina tržišta sastoje se od vladinih agencija koje kupuju robe i usluge kako bi proizvele javne usluge ili prenijele robu i usluge onima kojima je potrebno. Međunarodna tržišta obuhvaćaju kupce u drugim zemljama te uključuju potrošače, proizvođače, preprodavača i vlade. Poduzeća moraju pažljivo i stalno proučavati tržišta krajnjih kupaca jer o tome ovisi njihova međusobna suradnja.

¹⁵ loc.cit.

¹⁶ RENKO N., PAVIČIĆ J. (2006.) *Marketing*, Zagreb: „Naklada Ljevak; str 52.

3.1.4. Konkurencija

Konkurencija predstavlja onaj čimbenik u okolini čije je djelovanje najintenzivnije, stoga bi svako poduzeće svoje marketinške programe i aktivnosti trebalo provoditi u skladu sa vlastitim konkurentskim prednostima. Konkurencija obuhvaća međusobna natjecanja između različitih poduzeća radi zadovoljenja potreba što većeg broja potrošača i ostvarivanja profita. Kako bi poduzeće bilo uspješno mora pružiti veću vrijednost i zadovoljstvo kupcima od konkurencije. Svakodnevno se na tržištu mogu vidjeti stalna natjecanja između konkurenata, koja najčešće nastaju iz razloga što svaki od konkurenata osjeća pritisak ili vidi novu mogućnosti za poboljšanje svog položaja. Taj sukob najčešće se vidi kroz stalna nadmetanja u snižavanju cijena, bitki u oglašavanju, te uvođenjem nekih novih proizvoda i usluga.

Kako bi ostala konkurenta, poduzeća moraju stalno provoditi analizu konkurencije. „Analiza konkurencije predstavlja proces prepoznavanja ključnih konkurenata, vrednovanje njihovih ciljeva, strategija, prednosti, slabosti i uobičajenih reakcija te u konačnici odabir konkurenata koje treba napasti ili izbjegavati.“¹⁷ Da bi uočili prednosti i slabosti svojih konkurenata poduzeća se koriste različitim metodama, poput primarnog marketinškog istraživanja među kupcima, dobavljačima i preprodavačima, putem sekundarnih podataka, osobnog iskustva i sl. U posljednje vrijeme jedan od glavnih načina za povećanje konkurentnosti je benchmarking. „Benchmarking je proces pomoću kojeg poduzeća uspoređuju vlastite proizvode i procese sa onima koje ima konkurencija ili vodeća poduzeća u drugim industrijama, a sve to kako pronašli način za poboljšanjem kvalitete i izvedbe svojih proizvoda.“¹⁸ Nakon što analizira konkurenciju poduzeće mora izraditi marketinšku strategiju koja će biti konkurentna, odnosno koja će njezinu ponudu bolje pozicionirati u odnosu na ponudu konkurencije. Kako konkurentska strategija koja bi najbolje odgovarala svim poduzećima zapravo ne postoji, tako bi svako poduzeće trebalo odrediti onu koja je u skladu s njezinom pozicijom u industriji, ciljevima i prilikama.

¹⁷ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 494.

¹⁸ Ibidem, str. 500.

3.1.5. Javnost

„Javnost čini svaka skupina ljudi koja ima stvaran ili potencijalan interes ili utjecaj na sposobnost organizacije da postigne svoje ciljeve. Neke od javnosti koje se najčešće nalaze u okruženju poduzeća su financijska javnost, mediji, vlada udruga građana, lokalna javnost, šira javnost i unutarnja javnost.“¹⁹

Financijska javnost utječe na sposobnost tvrtke da osigura potrebna sredstva, a čine je banke, agencije za ulaganja i dioničari. Jedan od važnijih čimbenika javnosti su mediji čiji je glavni zadatak prenošenje vijesti, reportaža i mišljenja vezanih uz poduzeće i okolinu. Oni uključuju novine, časopise te radijske i televizijske postaje. Uprava poduzeća također mora pratiti djelovanje vlade kako bi sve djelatnosti obavljali u skladu sa pravilima i zakonima. Ponekad pojedine odluke poduzeća mogu biti izložene preispitivanju od strane raznih potrošačkih organizacija, ekoloških udruga, raznih interesnih skupina i sl. Kako bi tvrtka bila u vezi s potrošačkim organizacijama i udrugama građana pomaže joj njen odjel za odnose s javnošću. Svako poduzeće ima svoju lokalnu javnost, koju čine njezini susjedi i organizacije u zajednici s kojima poduzeća stalno komuniciraju i sudjeluju u zajedničkim akcijama. Također, veliku važnost poduzeća pridaju i široj javnosti, odnosno njezinom stavu prema proizvodima i aktivnostima nekog poduzeća. Velikog utjecaja na kupovinu ima slika koju javnost ima o pojedinom poduzeću, stoga mnoge velike korporacije ulažu ogromne svote za promidžbu i izgradnju dobre slike o poduzeću. Postoji i unutarnja javnost koja uključuje tvrtkine radnike, menadžere, volontere i upravni odbor. Kako bi informirale i motivirale svoju unutarnju javnost velika poduzeća najčešće koriste biltene, ali i druga sredstva. Zadovoljstvo zaposlenika u pojedinom poduzeću stvara pozitivnu sliku koja se tako širi i na njezinu vanjsku javnost. Poduzeća najčešće žele posebnu reakciju od određene javnosti, poput naklonosti, pozitivnih glasina ili donacija u vremenu ili novcu, a kako bi to postigli trebali bi osmisliti ponudu koja je dovoljno privlačna da proizvede željenu reakciju.

¹⁹ Ibidem, str. 90

3.2. Makrookolina poduzeća

„Makrookolina poduzeća se sastoji od širih društvenih sila koje utječu na cijelu mikrookolinu, odnosno koje oblikuju prilike i predstavljaju prijetnje za pojedino poduzeće. Postoje šest najutjecajnijih sila u makrookolini, kao što su demografske, gospodarske, prirodne, tehnološke, političke ili zakonske i kulturne ili društvene sile.“²⁰ Glavno obilježje makrookoline predstavljaju upravo navedene sile koje poduzeća ne mogu kontrolirati niti na njih mogu kratkoročno djelovati. Samo ponekad velika međunarodna poduzeća imaju moć utjecaja na pojedine elemente makrookoline koji je prepoznatljiv tek u dugom roku. Kako bi poduzeća bila uspješna trebaju neprestano pratiti trendovi i promjene u makrookolini kako bi pravovremeno mogli na njih reagirati.

3.2.1. Demografska okolina

Kako ljudi čine tržište, tako je i prvi, a možda i najvažniji čimbenik promatranja marketinških stručnjaka zapravo populacija. Marketinškim stručnjacima praćenje demografskih promjena i trendova pomaže u analizi tržišta i upoznavanju obilježja potrošača, a sve kako bi se stvorila odgovarajuća marketinška strategija pojedinog poduzeća. Neke od najznačajnijih demografskih trendova koje poduzeća mora promatrati jesu veličina stanovništva i tendencija njihova rasta, promjene u dobnoj strukturi stanovništva, mijenjanje obitelji, sve veći porast migracija, porast broja obrazovnih osoba te sve veća raznolikost među zemljama.

Veličina stanovništva i tendencija rasta vrlo je važna za marketinške stručnjake. Primjerice rastući broj stanovnika znači i rastući broj ljudskih potreba koje treba zadovoljiti, što marketinškim stručnjacima ukazuje na veću potražnju za određenim proizvodima i uslugama. Osim veličine stanovništva, vrlo važno demografsko kretanje je dobna struktura stanovništva koja se stalno mijenja. Danas su većina zemalja suočena sa problemom starenja stanovništva koji je rezultat pada stope nataliteta i starenja stanovništva. Marketinški stručnjaci bi trebali unutar svake skupine definirati posebne segmente s obzirom na dob, odnosno oni moraju razvijati svoje robne marke na način da uključuju širu javnost te da svakoj generaciji nude

²⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 91.

nešto što je dizajnirano posebno za njih. Jedan od demografskih trendova koji se sve više mijenja je promjena obitelji, odnosno zamjena pojma tradicionalne obitelji (mama, tata i dvoje djece) sa pojmom "netradicionalne" (raznolika kućanstva koju čine samci, osobe istog ili različitog spola koji žive zajedno, obitelji s jednim roditeljem, vjenčani parovi bez djece ili oni čija su djeca odrasla i odselila se). Kako netradicionalna kućanstva rastu sve brže, marketinški stručnjaci moraju neprestano pružavati i uzimati u obzir potrebe i kupovne navike upravo takvih kućanstva. Također, sve veći rast broja obrazovnih osoba dovest će do povećanja potražnje za kvalitetnim proizvodima, knjigama, časopisima, putovanjima, tehnologijom, internetskim uslugama i sl. Pitanje raznolikosti među zemljama vezano je i za Europsku uniju i njezine članice. Ujednačavanje načina života, uvjerenja, navika i ukusa, često ne mora značiti i ujednačavanje potreba koje se razlikuju na tržištima različitih zemalja, baš kao što se i razlikuju kupovna moć i obrasci trošenja. Stoga, poduzeća moraju dobro uočiti regionalnu, nacionalnu i lokalnu raznolikost te u skladu s time razviti odgovarajuću marketinšku strategiju.

Podatke o demografskim obilježjima poduzeća mogu prikupljati iz brojnih izvora sekundarnih podataka, kao što su državni uredi za statistiku, različite privatne organizacije, ugledni specijalizirani časopisi i drugi. Neka velika međunarodna poduzeća često zapošljavaju vlastite demografe čiji je zadatak pomagati u analizi tržišta.

3.2.2. Gospodarska okolina

„Tržišta trebaju imati kupovnu moć kao i što trebaju imati ljude. Kupovna moć u nekom gospodarstvu ovisi o postojećim prihodima, cijenama, ušteđevinama, dugovima i dostupnosti kredita. Navedeni čimbenici koji utječu na kupovnu moć i obrasce trošenja potrošača predstavljaju gospodarsku okolinu.“²¹ Jedan od bitnih trendova u gospodarskoj okolini je raspodjela prihoda te promjene u kupovnoj moći. Marketinški stručnjaci trebali bi stalno promatrati glavna kretanja i potrošačke obrasce trošenja unutar svojeg, ali i na svjetskim tržištima, a sve to u cilju utvrđivanja načina na koji promjenjivi prihodi utječu na kupovnu moć te kakve marketinške prilike i prijetnje oni predstavljaju za pojedino poduzeće.

²¹ KOTLER, P. (2001.) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate d.o.o.; str 156

U zemljama čija su gospodarstva u recesiji kupovna moć je smanjena što dovodi do toga da financijski ograničeni potrošači troše vrlo oprezno te traže veću vrijednost u proizvodima i uslugama koje kupuju. Upravo zbog toga marketinški stručnjaci bi prilikom stvaranja ponude trebali bi biti vođeni marketingom vrijednosti, odnosno trebali bi kupcima koji su financijski oprezniji ponuditi veću vrijednost, najbolju kombinaciju kvalitete proizvoda i dobre usluge po povoljnoj cijeni. Također, marketinški stručnjaci trebali bi obratiti pozornost i na raspodjelu prihoda te na prosječan prihod. Postoje tri tipa ekonomskog sloja društva: visoki, srednji i niski sloj, čiji se obrasci trošenja razlikuju s obzirom na njihovu kupovnu moć. Potrošači s najvećom kupovnom moći najčešće pripadaju višem ekonomskom sloju društva, te su njihovi obrasci trošenja manje podložni gospodarskoj recesiji za razliku od skupina sa nižim prihodima. Mijenjanje obrazaca trošenja predstavlja trend koji također utječe na gospodarsku okolinu. Potrošači s različitim visinama prihoda imaju i različite obrasce trošenja, a oni se najčešće mijenjaju kada im prihodi rastu.

Promjene u gospodarskoj okolini poput prihoda, troškova života, kamatnih stopa, te obrazaca štednje i posuđivanja imaju snažan utjecaj na tržište. Stoga bi poduzeća trebala promatrati te varijable kako bi mogla na što bolji način iskoristiti promjene u gospodarskoj okolini.

3.2.3. Prirodna okolina

Posljednjih godina briga za okolišem se postupno povećavala, a zaštita prirodne okoline postala je ključno globalno pitanje s kojim se danas suočavaju poduzeća i javnost. U mnogim gradovima širom svijeta zagađenje zraka, vode i tla doseglo je opasne razmjere, što dovodi do sve veće zabrinutosti. „Marketinški stručnjaci trebali bi biti svjesni četiriju tendencija u prirodnoj okolini, kao što su: nestašica sirovina, sve veći troškovi energije, porast zagađenja te intervencija države u upravljanju prirodnim izvorima.“²²

Jedan od velikih problema koji se javlja u svijetu je sve veća nestašica sirovina. Poduzeća kojima su za izradu njihovih proizvoda potrebni neobnovljivi ili nedostatni izvori, suočiti će se sa velikim rastom troškova koje neće moći u potpunosti prenijeti na potrošače. Međutim, tvrtke koje se bave istraživanjem i razvojem mogu pomoći

²² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 104.

takvim poduzećima razvojem novih izvora i materijala. Ozbiljan problem za budući gospodarski rast danas predstavlja nafta, koja čini neobnovljivi izvor energije te o kojoj ovise velika svjetska gospodarstva. Kako bi zadovoljili svoje potrošače ali i smanjili troškove, pojedina poduzeća traže načine za iskorištavanje solarne, nuklearne, energije vjetra i dr., dok druga poduzeća svoja istraživanja i razvoj usmjeravaju prema proizvodnji energetske učinkovite tehnologije.

Kao posljedica sve većeg porasta zagađenja u svijetu, poduzeća su suočena sa troškovima koji proizlaze iz raznih zakona o zaštiti okoliša. Poduzeća, neprofitne organizacije, razne institucije ali i potrošači trebali bi neprestano ulagati velike napore za zaštitu okoliša, primjenjujući različite oblike aktivnosti poput korištenja procesa koji štedne energiju, korištenja povratne ambalaže, recikliranje proizvoda i sl. Danas ekološki osviještena poduzeća idu dalje od obveza koje im nameće država, odnosno razvijaju ekološki održive strategije i praksu kako bi stvorile svjetsko gospodarstvo koje će biti sigurno i u daljnjoj budućnosti.

3.2.4. Tehnološka okolina

Tehnološka okolina je ključan činitelj suvremenog svijeta, odnosno svijeta u kojem danas živimo. Svakim danom smo sudionici sve većeg razvoja tehnologije. Sve te tehnološke promjene koje se događaju dovode do stvaranja sve većih zahtjeva potrošača. Stoga ih je važno pratiti jer nam one omogućuju da dobijemo informacije o novim tehnološkim rješenjima koja rezultiraju novim proizvodima, mogućnostima unapređenja novih proizvoda, rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova proizvodnje, te novim rješenjima o distribuciji. Marketinški stručnjaci u poduzećima trebali bi stalno pratiti kretanje u tehnološkoj okolini kao što su brzina tehnoloških promjena, veličina ulaganja potrebna za istraživanje i razvoj i porast propisa i standarda.

Stalni razvoj novih tehnologija i tehnoloških rješenja doveo je do stvaranja novih tržišta i prilika. Nova tehnologija u poslovanju u potpunosti je zamijenila onu zastarjelu. Da bi poduzeća uspjela i opstala na tržištu moraju stalno predviđati i slijediti tehnološke promjene. Međutim, upravo zbog sve kraćih životnih ciklusa tehnologije te prevrtljivosti tehnoloških trendova, poduzećima je sve teže pratiti tempo tehnoloških promjena.

Tehnologija i inovacije zahtijevaju velika ulaganja u istraživanje i razvoj što malim, ali i velikim poduzećima predstavlja prepreku prilikom uvođenja novih tehnologija. Kako bi riješile tu prepreku poduzeća najčešće međusobno surađuju u razvoju novih proizvoda i tehnologija i to kupnjom licenci za izume koje su razvila druga poduzeća ili primjerice preuzimanjem manjih inovativnih poduzeća koja nemaju dovoljno sredstava za razvoj i komercijalizaciju novih tehnologija. Upravo zbog velikih troškova razvoja i uvođenja novih tehnologija većina poduzeća bazira se samo na manjim poboljšanjima već postojećih proizvoda umjesto da riskiraju s velikim inovacijama.

Kako se tehnologija sve više razvija, a proizvodi postaju sve složeniji, postavlja se pitanje o sigurnosti korištenja takvih proizvoda. Upravo zbog toga vladine agencije stalno provode istraživanja i zabranjuju potencijalno nesigurne proizvode. Također, vladina tijela određuju sigurnosne standarde za robu široke potrošnje, te kažnjavaju poduzeća koja ih ne koriste. Poduzeća bi trebala biti svjesna svih propisa i standarda prilikom razvoja novih proizvoda.

Marketinški stručnjaci moraju stalno istraživati i razumjeti tehnološku okolinu i njezine promjene te moraju uvidjeti kako nove tehnologije mogu zadovoljiti ljudske potrebe i potrebe potrošača.

3.2.5. Politička ili zakonska okolina

Na donošenje marketinških odluka snažan utjecaj imaju i događaji iz političke okoline. „Politička okolina sastoji se od zakona, vladinih agencija i interesnih skupina koje ograničavaju i utječu na različite organizacije i pojedince u nekom društvu.“²³ Politika se, u najširem smislu te riječi, može opisati kao znanost o javnom utjecaju i kontroli kojom se reguliraju društveno - ekonomski odnosi unutar političkog sustava u kojem djeluje pojedino poduzeće. Glavni cilj svakog političkog sustava trebao bi biti stvaranje ravnoteže između različitih interesa i to na način koji će svima biti prihvatljiv. Političke promjene donose nove prilike, ali i stvarne zahtjeve koje poduzeća moraju prihvatiti te u skladu s time, nastojati prilagoditi svoje poslovne strategije i samo poslovanje.

Glavni akter političke okoline je država (vlada) čije se djelovanje na poduzeće očituje kroz:

²³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. i ARMSTRONG, G. (2006.) *Osnove marketinga*; Zagreb: Mate d.o.o.; str. 109.

- Utvrđivanje zakonskog okvira

„Zakoni neke zemlje reguliraju poslovne prakse zemlje, način na koji se provode poslovne transakcije te prava i obveze koje proizlaze iz poslovnih transakcija između stranaka.“²⁴ Svaka država ima brojne zakonske propise koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje poduzeća, a koji se mogu podijeliti na opće i posebne. Opći zakonski propisi su oni koji se odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu djelatnost, veličinu, lokaciju i slično. Posebni zakonski propisi mogu se odnositi na vrstu poduzeća, određenu djelatnost ili određene aspekte poslovanja. Svi ovi zakoni i zakonski propisi doneseni su kako bi: međusobno zaštitili poduzeća, zaštitili potrošače od loše poslovne prakse te samim time zaštitili društvo u cjelini od lošeg poslovnog ponašanja.

- Utjecaj na alokaciju resursa

Kako bi se poboljšala ekonomska efikasnost država mora utjecati na alokaciju resursa. Najčešći razlozi utjecaja države javljaju se kada postoji diskriminacija na tržištu radne snage, rušenje savršene konkurencije ili pojava značajnih eksternalija (zagađivanje okoliša, nedovoljno ulaganje u znanje i sl.). U tim slučajevima država može intervenirati zabranama diskriminacije, antitrustovskim zakonima, kontrolom zagađenja okoline, poticajima za ulaganje u znanost i sl.

- Preraspodjela dohotka

Država preraspodjelom dohotka utječe na stvaranje i koordiniranje uvjeta za razvoj socijalno pravednijeg društva, odnosno stvaranje prilika i mogućnosti, iskorjenjivanje siromaštva te socijalne isključenosti pojedinaca i grupa. Upravo zbog toga države sve više zadire u dohodak poduzeća raznim porezima i doprinosima na plaće i iz plaća, te porezom na dobitak poduzeća. Na taj se način financiraju različite društvene potrebe poput školstva, zdravstva, obrane, znanosti, kulture i sl.

- Makroekonomska stabilizacija

Danas država, uporabom instrumenata monetarne i fiskalne politike, nastoji ublažiti konjunkturane cikluse kako bi spriječila sve veću nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cijena te potakla gospodarski rast.

Pritisak na menadžment dolazi i od raznih interesnih skupina čiji se broj i snaga svakim danom sve više povećavaju. Neke od tih skupina jesu organizacije za zaštitu

²⁴ HISRIC, R., PETERS, M., SHEPHERD, D. (2008.) *Poduzetništvo*; Zagreb: Mate d.o.o.; str 92

potrošača i okoliša, te određene skupine koje služe za promicanje prava različitih grupa kao što su žene, djeca, homoseksualci, starije osobe, osobe s invaliditetom, nacionalne manjine i sl. Kako se neprestano donose i provode novi, složeniji i stroži zakoni, tako i menadžment poduzeća mora stalno pratiti razvoj događaja prilikom planiranja svoje proizvodnje i marketinških aktivnosti. Marketinški stručnjaci moraju biti dobro upoznati sa zakonima na lokalnoj, državnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.

3.2.6. Društvena ili kulturna okolina

„Kultura općenito predstavlja uobičajene načine ponašanja i razmišljanja koje se prenose s roditelja na djecu ili se prenose preko društvenih organizacija, razvijaju i zatim primjenjuju putem socijalnog pritiska. Kultura je naučeno ponašanje i identitet pojedinca i društva.“²⁵ Kako ljudi rastu u određenom društvu koje oblikuje njihova osnovna uvjerenja i vrijednosti, tako se može reći da društvenu ili kulturnu okolinu čine institucije i druge sile koje imaju velikog utjecaja na stvaranje osnovnih vrijednosti, doživljaja, sklonosti i ponašanja društva.

Kulturna okolina obuhvaća širok spektar elemenata kao što su jezik, društvene situacije, religiju, političku filozofiju, ekonomsku filozofiju, obrazovanje te pravila ponašanja i običaje. Jezik, za kojeg se može reći da predstavlja zrcalo kulture, sastoji se od verbalnih i neverbalnih dijelova. Poruke i ideje prenose se izgovorenim riječima koje se upotrebljavaju, tonom glasa, te negovornim aktivnostima poput položaja tijela, kontakta očima i gestikulacijom. Za svakog je poduzetnika vrlo važno vladati jezikom zemlje u kojoj posluje. Poznavanje jezika vrlo je važno kod prikupljanja i procjene informacija, ali je i neophodno za komunikaciju među različitim strankama te za reklamnu kampanju koja će biti razvijena i korištena. Vrlo je važno poznavati i neverbalni ili skriveni jezik kulture koji čine tri najvažnije komponente: vrijeme, mjesto i poslovni odnosi.

Društvena struktura vrlo je važan kulturni aspekt s čime se svako poduzeće mora suočiti. Obiteljske zajednice razlikuju se ovisno o različitim kulturama, pa se tako primjerice u SAD-u obiteljska zajednica sastoji najčešće od roditelja i djece, dok je u drugim kulturama ona proširena i uključuje bake, djedove i ostalu rodbinu. Upravo navedene različitosti imaju snažan utjecaj na životne stilove, životne standarde i

²⁵ HISRIC, R., PETERS, M., SHEPHERD, D. (2008.) *Poduzetništvo*; Zagreb: Mate d.o.o.; str 95.

obrasce trošenja. U svakoj kulturi postoje i referentne skupine koje pružaju određene vrijednosti i stavove i oblikuju ponašanje. One kod pojedinaca razvijaju koncept vlastitog „ja“ te znatno utječu na ponašanje pojedinaca i njihove kupovne navike.

Religija u kulturi određuje životne ideje koje se odražavaju u vrijednostima i stavovima cjelokupnog društva. Utjecaj religije na samo poduzeće, njegovu potrošnju i poslovanje razlikovati će se ovisno o snazi dominantnih religija (kršćanstvo, islam, hinduizam, budizam i židovstvo) te njihovu utjecaju na vrijednosti i stavove pojedine kulture. Osim društvene strukture i religije na kulturu utječe i politička filozofija nekog područja. Ona obuhvaća pravila i odredbe pojedine zemlje (primjerice trgovačke sankcije, kontrole izvoza i sl.) koje imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, a samim time mogu utjecati na stavove i ponašanja pripadnika pojedine kulture prema tom poduzeću.

Poduzeća moraju promatrati i stupanj obrazovanja u pojedinim kulturama. Obrazovanje se očituje kroz stupanj pismenosti pojedine kulture, stupnju obrazovanja, zastupljenosti pojedine vještine ili najčešćih izbora karijere. Upravo to poduzećima pomaže prilikom plasiranja specifičnih proizvoda, pokazuje da li klijenti imaju dovoljno znanja za korištenje određenih dobra i usluga te mogu li razumjeti promotivne poruke.

Pravila ponašanja i običaji vrlo su važan aspekt kulture te ih treba pažljivo promatrati i postupati s njima. Razumijevanje pravila ponašanja i običaja važna su poduzećima najčešće prilikom pregovaranja i darivanja. Marketinški stručnjaci moraju neprestano pratiti kulturalne pomake kako bi mogli stvoriti proizvod koji će odgovarati željama i potrebama potrošača, te biti u skladu sa njihovim vrijednostima i uvjerenjima.

3.3. Svrha i važnost SWOT analize u analizi okoline

Analiza okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika unutarne i vanjske okoline sa svrhom identificiranja važnih strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okoline i identifikacija strateških čimbenika pomaže poduzeću u odlučivanju prilikom stvaranja odgovarajuće strategije. „SWOT analiza je akronim engleskih izraza: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats

(T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća.“²⁶

Prednosti SWOT analize proizlaze iz toga što se ona temelji na kvalitativnim podacima, te na taj način predstavlja vrlo razumljiv, jasan i jednostavan alat za svako poduzeće. Ona osigurava relativno brzi uvid u trenutačnu ili kratkoročnu konkurentsku poziciju poduzeća. Snage i slabosti predstavljaju ono što poduzeće može učiniti, dok prilike i prijetnje predstavljaju ono što poduzeće mora učiniti. Poduzeće stoga balansira između vlastitih mogućnosti i zahtjeva okoline te formira odgovarajuću strategiju koja će mu osigurati održivu konkurentsku prednost.

SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća koji se rangiraju prema važnosti, te identifikacijom prilika i prijetnji koji se rangiraju prema vjerojatnosti njihova nastupanja. Snage i slabosti ne sadrže sve odlike tvrtke, već samo one koje se odnose na ključne čimbenike uspjeha. Snage poduzeća najčešće se odnose na ono što poduzeće posjeduje, a vode povećanju njegove konkurentnosti. U skladu s time, snaga poduzeća proizlazi iz njegovih opipljivih resursa, poput opreme, poslovnih zgrada i sl., te neopipljivih resursa koju čini organizacijska kultura, organizacijska struktura i strategija, intelektualni kapital i sl. Za razliku od snaga i slabosti koji se odnose na unutarnje čimbenike poduzeća, prilike i prijetnje posljedica su utjecaja vanjskih čimbenika, odnosno ekonomskih, političkih, socijalnih i tehnoloških čimbenika. Tržišna prilika predstavlja važan čimbenik u oblikovanju strategije. Ona predstavlja situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće i koje mogu predstavljati poticaj za ostvarenje organizacijskih ciljeva poduzeća. Suprotno od prilika, prijetnje predstavljaju sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje ciljeva poduzeća.

Menadžeri u poduzećima koriste SWOT analizu kako bi stvorili odgovarajuću strategiju kojom će na najbolji mogući način iskoristiti snage i minimizirati slabosti, te kapitalizirati prilike i minimalizirati prijetnje. U današnjoj dinamičnoj poslovnoj okolini gotovo je nemoguće planirati poslovanje, a da se pri tome ne analizira poduzeće ali i konkurencija. Važnost SWOT analize proizlazi iz njezine upotrebe kao važnog marketinškog alata pomoću kojeg se nastoji izbjeći „kratkovidnost“ poduzeća ali i omogućiti poduzeću da bude spremno na buduće izazove.

²⁶ BUBLE, M. i ur. (2010), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija; str. 67

Nakon provođenja SWOT analize poduzeća bi trebala donijeti zaključke vezane uz opću situaciju samog poduzeća i djelovati u skladu s tim zaključcima kako bi se strategija bolje uskladila sa svojim resursnim snagama i tržišnim prilikama, ispravile važne slabosti, a poduzeće obranilo od vanjskih prijetnji.

SWOT analiza predstavlja analizu trenutne situacije u kojoj se poduzeće nalazi, te bi dobivene odgovore poduzeća trebala koristiti za donošenje važnih strateških odluka, poput definiranja vizije i misije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća, odgovarajućih poslovnih strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.

4. POJAVA NOVE OKOLINE – VIRTUALNA OKOLINA

Razvoj računala i računalnih programa, umreženje računala i porast broja korisnika te pojava interneta kao "mreže svih mreža" donio je mnogobrojne promjene u društvenim i poslovnim aktivnostima. Upravo te promjene rezultirale su stvaranju novog tržišnog prostora pomoću kojeg korisnici diljem svijeta komuniciraju, prikupljaju i odašilju informacije. To je prostor virtualnog tržišnog svijeta, odnosno virtualna okolina koja svakog dana sve više raste i nudi velike mogućnosti u gotovo svim aspektima ljudskih aktivnosti. Sa ekonomskog gledišta, pojava virtualne okoline omogućila je veće međusobno povezivanje poduzeća, veću i bolju protočnost informacija, poboljšanje poslovanja poduzeća, stalni porast prihoda i profita i dr. što je dovelo do toga danas sve više tvrtki svoje poslovanje premješta iz tradicionalnog načina u prostor virtualnog tržišnog poslovanja.

4.1. Razvoj i obilježja virtualne okoline

Razvoj interneta te stvaranje virtualne okoline doveo je do razvoja novog gospodarskog prostora, virtualnog tržišta koje svakim danom privlači sve više potencijalnih kupaca i koje posjeduje sve elemente klasičnog tržišta, ali i stvara potpuno nove načine poslovanja. „Ovisno o načinu organizacije svog poslovanja, sada poduzetnici mogu djelomično ili u potpunosti svoje poslovne aktivnosti obavljati putem interneta. Takav oblik poslovanja naziva se danas suvremeno virtualno tržišno poslovanje, a ponekad i pod novim pojmom e-poslovanje"²⁷ Virtualizacija poduzeća danas je postala jedinstveni model koji, već postojećim ali i budućim poduzećima i poduzetnicima, omogućuje povećanje obujma poslovanja, efikasnosti i profitabilnosti, te pruža maksimalnu fleksibilnost u odgovaranju na izazove tržišta. Internet je promijenio temeljne uvjete poslovanja, te se danas poslovne aktivnosti u virtualnoj okolini obavljaju uz pomoć internetskih servisa, elektroničke pošte, obrazaca za kupnju putem interneta, pretraživanjem podataka, virtualnim oglašavanjem i dr. Ključnu točku kod virtualizacije poslovanja svakog poduzeća čini web mjesto, odnosno "vrata" putem kojih poduzeće komunicira sa svojom okolinom. Tu virtualnu

²⁷ ŠIMOVIĆ, V., RUŽIĆ - BAF, M. (2013.) *Suvremeni informacijski sustavi*; Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; str. 25.

okolinu čine fizičke ili pravne osobe koje podržavaju koncept virtualnog poslovanja te elektronički realiziraju sve ili većinu osobnih ili poslovnih transakcija.

Osnovni elementi virtualne okoline poduzeća jesu: globalna infrastruktura, veze s dobavljačima, veze s kupcima, odnosno klijentima te veze s posrednicima. "Globalna infrastruktura virtualne okoline poduzeća obuhvaća sigurnosnu infrastrukturu, sustave digitalnog plaćanja i naplate, elektroničko bankarstvo, zakonsku regulativu, potporu elektroničkim tržištima, komunikacijsku infrastrukturu te nacionalnu/globalnu informacijsku infrastrukturu"²⁸. Virtualizacija poslovanja omogućila je poduzeću poboljšanje odnosa sa dobavljačima, te danas poduzeća elektronskim putem pronalaze nove izvore (dobavljače) sirovina i materijala, prikupljaju informacije s tržišta nabave, upravljaju procesom nabave, ulaznim računima i plaćanjem. Također, osim dobavljača, vrlo važnu ulogu u virtualnoj okolini imaju kupci, odnosno klijenti. Kako bi unaprijedili svoje veze s kupcima/klijentima poduzeća moraju stalno pratiti njihove potrebe i želje, a to je moguće ostvariti kvalitetnom organizacijom i provedbom online marketinga, elektroničke naplate, informiranja i pružanja online usluga, ponude zabavno/rekreacijskih aktivnosti, raznih aktivnosti na elektroničkim tržištima, upravljanja uslugama i prodajom, prikupljanja informacija o kupcima odnosno klijentima, i dr. Stvaranje virtualnog tržišta dovelo je do mnogih promjena u zahtjevima tržišta koja se očituju kroz sve veći porast broja subjekata na tim tržištima te povećanje brzine kod obavljanja određenih transakcija. Jedan od važnijih pokazatelja promjena u zahtjevima tržišta su posrednici čija web mjesta posjećuju potrošači i koji s potrošačima održavaju izravne kontakte. Signali o eventualnim promjenama tržišne potražnje koje posrednici šalju izvornim proizvođačima moraju naići na promptnu reakciju, što znači da izvorni proizvođači moraju fleksibilno organizirati svoj rad i poslovanje. Neki od zadataka koje ih izvorni proizvođač pritom mora izvršavati jesu promptno odgovaranje na zahtjeve tržišta, distribucija informacija o proizvodima, nadopunjavanje i obnavljanje zaliha, upravljanje izlaznim računima i naplatom, upravljanje rezervnim dijelovima i ugovaranje.

Virtualizacija poslovanja te stvaranje virtualne okoline dovela je do razvoja novog komunikacijskog prostora (World Wide Web), koji je tvrtkama omogućio nove i kvalitetnije načine obavješćavanja o tržištima, prikupljanja informacija o kupcima, odnosno klijentima, pronalaženje novih dobavljača, dobivanje informacija o

²⁸ PANIAN, Ž. (2002.) *Izazovi elektroničkog poslovanja*, Zagreb: Narodne novine; str. 103.

konkurenciji i dr. Transformacija poslovanja iz fizičkog u virtualni oblik povlači za sobom i marketing koji dobiva novi pojavni oblik u vidu e-marketinga. E-marketing postaje globalan, funkcionira 365 dana/24 sata na dan te se koristi besplatnim resursom koji pruža internet. Stoga, da bi se opstalo u novim uvjetima poslovanja te prilagodilo vremenu potrebno je i nužno iskoristiti sve potencijale koje pruža e-marketing.

4.2. Virtualno poslovanje

Virtualno poslovanje omogućilo je brže i jednostavnije obavljanje različitih poslovnih transakcija, što je dovelo do jačanja konkurencije na tržištu. Kako bi bile opstale na tržištu, tvrtke se moraju stalno prilagođavati novim tehnologijama, integrirati nove i brže sustave, te nastojati zadovoljiti potrebe i želje potrošača iz čitavog svijeta. Vrlo važnu ulogu kod virtualnog poslovanja ima internet čije se prednosti očituju ponajprije kroz ekonomičnost u korištenju, jer ni jedan drugi medij ne pruža toliko raznovrsnih informacija, a da je realno jeftiniji od interneta. Također, internet je omogućio poduzećima lakše i jednostavnije istraživanje tržišta, te učinkovitiju provedbu marketinga i promocije.

Virtualnost poslovanja dovodi do smanjenja troškova poslovanja, što je posljedica bržih i jeftinijih sredstava komunikacije. Ovakav novi način poslovanja omogućio je poduzećima brže pronalaženje najpovoljnijeg dobavljača roba i usluga, manipuliranje robom te kvalitetnije i racionalnije upravljanje skladištenjem robe. Internet je promijenio i uobičajene odnose s kupcima. Kupci sada mogu kupovati bez odlaska u trgovinu, pretraživati informacije te na jednom mjestu saznati sve podatke vezane uz proizvod koji žele kupiti, njegovu cijenu, izgled, dimenzije, vrstu materijala, prodavatelja, iskustva ostalih kupaca vezana za taj proizvod i dr. U virtualnom poslovanju vrlo je važna brzina povratne informacije od kupca jer ona omogućuje prodavateljima i proizvođačima racionalnije planiranje proizvodnje, zaliha i razvoja novih proizvoda. Među najvažnijim pogodnostima virtualnog poslovanja je mogućnost prodaje robe i usluga te povezanost i suradnja s partnerima 24 sata na dan, svakog dana u godini i s bilo kojeg mjesta na svijetu.

Zbog znatnih ušteda u poslovanja te jednostavnosti u pronalasku novih kupaca, danas sve više djelatnosti prelazi iz klasičnog poslovanja u virtualno. „Virtualizirati se

moгу gotovo sve gospodarske djelatnosti u privatnom i javnom sektoru, a najveću aktivnost i rast ostvaruje elektronička trgovina, elektronički marketing i oglašavanje te internetsko bankarstvo.“²⁹ Elektronička trgovina čini najvažniji segment u virtualnom poslovanju, a obuhvaća prodaju robe, usluga i kapitala drugim poslovnim subjektima ili krajnjim korisnicima. Virtualna trgovina obavlja se putem raznih portala specijaliziranih za posredovanje između prodavatelja i kupaca, preko virtualnih burza robe, usluga i kapitala ili putem vlastite web stranice. Kako se internet kao medij, koji je jeftiniji i dostupniji od tradicionalnih medija, sve više koristi kod informiranja o tržištu te u promociji proizvoda i usluga, tako i elektronički marketing postaje vrlo važna stavka u virtualnom poslovanju te koristi internet u svrhu obavješćavanja o tržištu, istraživanja tržišta, promidžbe i oglašavanja.

Poput tradicionalnog poslovanja i virtualno poslovanje zbiva se na tržištima na kojima se stvara ponuda i potražnja. „Ovisno o vrsti trgovine koju obavlja gospodarski subjekt, virtualno se poslovanje dijeli na dva osnovna modela: B2B (engl. Business to business) – model "posao za posao" u kojem jedan poslovni subjekt prodaje proizvode i usluge drugom poslovnom subjektu; i B2C (engl. Business to Consumer) – model "posao za potrošača" u kojem poslovni subjekt prodaje proizvode i usluge krajnjem potrošaču.“³⁰ Najveći dio virtualne trgovine čini B2B trgovina koja podrazumijeva prodaju većih količina robe i usluga drugim poslovnim subjektima te financiranje poslovanja, odnosno investiranje. Također, uz B2B trgovinu veliku važnost zauzima i B2C trgovina koja obuhvaća maloprodaju putem interneta čija se vrijednost stalno povećava.

4.3. Društvene mreže kao dio virtualne okoline

Intenzivan razvoj interneta, odnosno virtualne okoline, doveo do toga da je danas internet sve više okrenut prema svojim korisnicima, a upravo su korisnici oni koji stvaraju nove sadržaje. Razvojem interneta i stvaranjem novih sadržaja pojavljuju se novi servisi, društvene mreže, koji su jednostavni za korištenje, a naglasak se stavlja na multimediju i interaktivnost. Servisi društvenih mreža stalno se poboljšavaju stvarajući tako nove mogućnosti svojim korisnicima. Iako je prvobitna funkcija

²⁹ ŠIMOVIĆ, V., RUŽIĆ - BAF, M. (2013.) *Suvremeni informacijski sustavi*; Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; str 223.

³⁰ Ibidem, str. 28.

društvenih mreža bila komunikacija i povezivanje korisnika, danas one sve više preuzimaju i ulogu marketinga.

Društvene mreže predstavljaju novi trend u društvenoj komunikaciji. "Društvena mreža je vrsta internetskog servisa koji se najčešće javlja u obliku platforme, prozora ili web stranice. To je internetski prostor koji služi za međusobno povezivanje korisnika"³¹. Pojava društvenih mreža dovela je do značajnih promjena u marketingu i u načinu na koji tvrtke komuniciraju s kupcima. Kako bi bile prepoznatljive i uspješne u ovom modernom, tehnološkom i iznimno dinamičnom okruženju, tvrtke danas moraju biti prisutne i aktivne na društvenim mrežama. Neke od prednosti društvenih mreža jesu jednostavnost pristupa, transparentnost, fokus na ciljne grupe ili zajednice, razne korisničke mogućnosti, komunikacija među korisnicima i globalna povezanost. Upravo navedene prednosti vrlo su važne za marketinške stručnjake u poduzećima.

Danas postoje razne vrste društvenih mreža koje su karakteristične za određeno geografsko područje, zanimanje, interese, potrebe i dr. Neke od najpoznatijih i po brojnosti korisnika najvećih društvenih mreža jesu: Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Google +, Instagram, Pinterest, Myspace, i dr.

Facebook je najveći društveni servis te veoma popularna platforma za oglašavanje. Prvotna ideja bila je stvoriti mrežu koja će olakšati međusobnu komunikaciju studenata na Harvardskom sveučilištu. Tvrtka postoji već deset godina, a obuhvaća 1,23 milijarde korisnika. Korisnici putem Facebook društvene mreže stvaraju profile putem kojih sudjeluju u međusobnoj komunikaciji na način da kreiraju i razmjenjuju sadržaje, organiziraju društvene ili političke događaje, planiraju odmor i sl. Velika prednost ove društvene mreže je jednostavnost u korištenju te velika količina raznovrsnih aplikacija za korisnike koja im primjerice omogućuje stvaranje i učlanjivanje u razne grupe na temelju njihovih interesa i aktivnosti. S marketinškog aspekta Facebook može biti veoma moćan promotivni alat ako se upotrijebi na pravilan način. Korištenje odgovarajućih alata poput: Facebook oglasi, Facebook stranice ili raznih Facebook aplikacija, privlači veći broj korisnika, a samim time utječe na bolje poslovanje poduzeća. Facebook oglasi pružaju mogućnost ciljanog marketinga jer se pokazuju na profilima korisnika, grupama ili zabavnim stranicama. Ovakva vrsta marketinga putem društvene mreže pruža mogućnost oglašavanja

³¹ Preuzeto sa Internet stranice Wikipedia: https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvena_mre%C5%BEa [pristupljeno:10.11.2018.]

određenim skupinama korisnika (precizno targetiranje interesa korisnika) prema lokaciji, dobi, spolu, obrazovanju i sl. Facebook stranica omogućava privlačenje neograničenog broja posjetitelja, slanje novosti vezanih uz tvrtku, proizvod, uslugu ili nešto drugo. Jedan od najvažnijih aspekta stranice je održavanje sadržaja i ukupnog izgleda koje obuhvaća svakodnevno ažuriranje sadržaja kako se ne bi smanjila aktualnost stranice. Facebook aplikacije se integriraju unutar Facebook profila korisnika. Omogućavaju kreiranje raznih natječaja i igara te pružaju nove načine interakcije s korisnicima te prikupljanje novih fanova. Neke od Facebook aplikacija jesu razne nagradne igre, zanimljive ankete, skupljanje kupona za dodatne popuste i sl.

Twitter je društvena mreža koja se temelji na razmjenjivanju kratkih poruka i druženju, odnosno praćenju drugih korisnika. Za razliku od Facebooka, Twitter je daleko jednostavniji i osim osnovnog izmjenjivanja poruka i praćenja, gotovo da i nema niti jednu drugu mogućnost. Veliki broj korisnika Twittera su utjecajni poslovni ljudi, menadžeri, menadžeri za odnose s javnošću i sl. Iako se i ova društvena mreža može koristiti za razne načine, najkorisnije je ovu društvenu mrežu koristiti za promociju poslovanja ili komunikaciju s klijentima. S aspekta marketinga Twitter je idealan alat pomoću kojeg tvrtke okupljaju ciljane grupe koje je prate i koje su zainteresirane za njezine objave, proizvode ili usluge. Najčešća upotreba Twittera ogleda se u raznim kampanjama (političkim, reklamnim, marketinškim i sl.), edukaciji, hitnim situacijama, raznim protestima i politici, u odnosima s javnošću, svemirskim misijama, u poslovanju, za prikupljanje sredstava i sl.

Youtube je najpoznatija "video" društvena mreža, idealna za korisnike koji žele podijeliti razne video sadržaje i reklame, i za sve koji dijele savjete ili su eksperti u pojedinim područjima. Sa gledišta marketinga skoro svaka kompanija ili pojedinac može ovu društvenu mrežu iskoristiti kao veoma snažan alat za promociju emisija, filmova, glazbenih i promidžbenih spotova. Video zapisi objavljeni putem Youtube-a moraju biti kvalitetni, zanimljivi te ne smiju biti predugački, kako ostvarili pozitivan učinak na javnost.

LinkedIn je poslovna društvena mreža koja namijenjena poslovnom umrežavanju potencijalnih poslodavaca sa zaposlenicima. Za razliku od većine ostalih društvenih mreža, poput Facebooka, Twittera i sl. koje se temelje najviše na društvenom životu, povezivanju s prijateljima i dijeljenju statusa i fotografija, LinkedIn se fokusira na poslovni identitet pojedinaca, profesionalne karijere te na profile tvrtki i organizacija.

Ova društvena mreža povezuje ljude na temelju njihovih profesionalnih znanja, vještina, dosadašnjih poslovnih angažmana, uspjeha i radnog iskustva. Glavne prednosti LinkedIn profila su povećanje vidljivosti na tržištu rada, jačanje osobnog brenda i stručne reputacije, lakše pronalaženje poslovnih prilika i zaposlenih.

Društvene mreže su drastično izmijenile način komunikacije sa ciljanom publikom, te su stavile korisnika, a ne proizvod u centar pažnje. Marketing na društvenim mrežama je spor i dugotrajan proces, a glavni cilj mu je izgraditi zajednicu vjernih potrošača (fanovi, followeri i sl.), te s njima izgraditi prijateljski odnos koji se temelji na povjerenju. Danas vrijednost marke nekog proizvoda vrijedi onoliko koliko korisnici tog proizvoda kažu da on vrijedi. Osim brzine i efikasnosti, marketing na društvenim mrežama je i jeftiniji od klasičnog marketinga. Društvene mreže omogućuju poduzeću poboljšanje komunikacije s korisnicima, plasiranje novih proizvoda, unapređenje prodaje, minimaliziranje troškova, a sve u svrhu ostvarivanja dugoročnog utjecaja na vrijednost poduzeća i robne marke.

5. INTERAKCIJA PODUZEĆA „Valamar Riviera d.d.“ S MARKETINŠKOM OKOLINOM

5.1. Osnovne informacije o poduzeću

Današnja Valamar Riviera d.d. svoje korijene vuče još od prvih početaka turizma u gradu Poreču, točnije još od 1895. godine kada je otvoreno prvo javno kupalište na otoku sv. Nikola, Bagno Parentino. Nakon kupališta, 1910. godine otvoren je i hotel Riviera po kojem je i tvrtka dobila ime. Sam početak kompanije započeo je 1953. godine kada je osnovana Rivijera Poreč, prethodnica današnje Valamar Riviere, sa ciljem da upravlja hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. To je bio jedan od početaka organiziranog turizma u Hrvatskoj. Zatim je od 1965. do 1990. godine uslijedio dinamičan rast turističkih aktivnosti te intenzivna izgradnja objekata. Izgrađeni su hoteli Luna, Neptun, Kristal, Rubin, Diamant, Zagreb, Pical i Fortuna na otoku Sv. Nikola te kampovi Lanterna i Solaris. Od 1990. do 2000. godine dolazi do privatizacije i osnivanja Dom fonda, najvećeg privatizacijsko-investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj. Od 2000. godine glavni cilj Valamar Riviere je ulaganje u unapređenje kvalitete objekata i usluga te se uvode prve marke za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Od 2010. godine Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te je u prosincu 2014. uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze. Period od 2015. do danas predstavlja fazu najvećeg rasta i akvizicija u Valamar Rivieri. Najveći rast su donijela ulaganja u Premium usluge i objekte 4*/5* te preuzimanje i pripajanje Hotela Baška d.d. i Imperial d.d.

Strategijske smjernice kompanije očituju kroz iskazanu misiju i viziju. Misija Valamar Riviere je: „Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“ Vizija Valamar Riviere je: „Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim

destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“³² Vrijednosti na kojima Valamar Riviera temelji svoj uspjeh su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos.

Stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu, Valamar Riviera d.d. postala je lider u odmorišnom turizmu na hrvatskom tržištu.

5.2. Istraživanje mikrookoline poduzeća

Mikrookolinu poduzeća čine čimbenici u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da opslužuje tu okolinu. Kako se radi o okolini koja je u neposrednoj blizini poduzeća, mikrookolina poduzeća još se naziva i poslovna okolina poduzeća. Poduzeća su najčešće više orijentirana na svoju poslovnu okolinu jer ona svakodnevno pruža puno više informacija nego makrookolina. Mikrookolina poduzeća sastoji se od pet glavnih dijelova, a to su dobavljači, marketinški posrednici, kupci, konkurencija i javnost. Osim navedenih čimbenika, važan akter poslovne okoline poduzeća je i sama tvrtka/poduzeće koja sa svojom strukturom, kulturom i resursima utječe na stvaranje konkurentne prednosti na tržištu.

U daljnjem radu istražit će se čimbenici mikrookoline poduzeća Valamar Riviera d.d., odnosno organizacijska struktura poduzeća, dobavljači, marketinški posrednici, kupci, konkurencija i javnost.

5.2.1. Tvrtka / poduzeće Valamar Riviera d.d.

Poduzeće, odnosno snage unutar poduzeća utječu na njegovu uspješnost i budući razvitak. Snage, odnosno sposobnosti te povoljne prilike koje se pružaju, poduzeće može iskoristiti usklađivanjem čimbenika iz poduzeća kao što su organizacijska struktura, ljudski i materijalni resursi. Sukladno tome, poduzeća moraju oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će uspješno povezati ljudske i materijalne resurse u skladnu cjelinu i to na način na koji će moći najbolje iskoristiti svoje snage. Organizacijska struktura predstavlja najvažniji element svakog poduzeća jer obuhvaća sustav odnosa među ljudima u poduzeću radi ostvarenja odgovarajućih

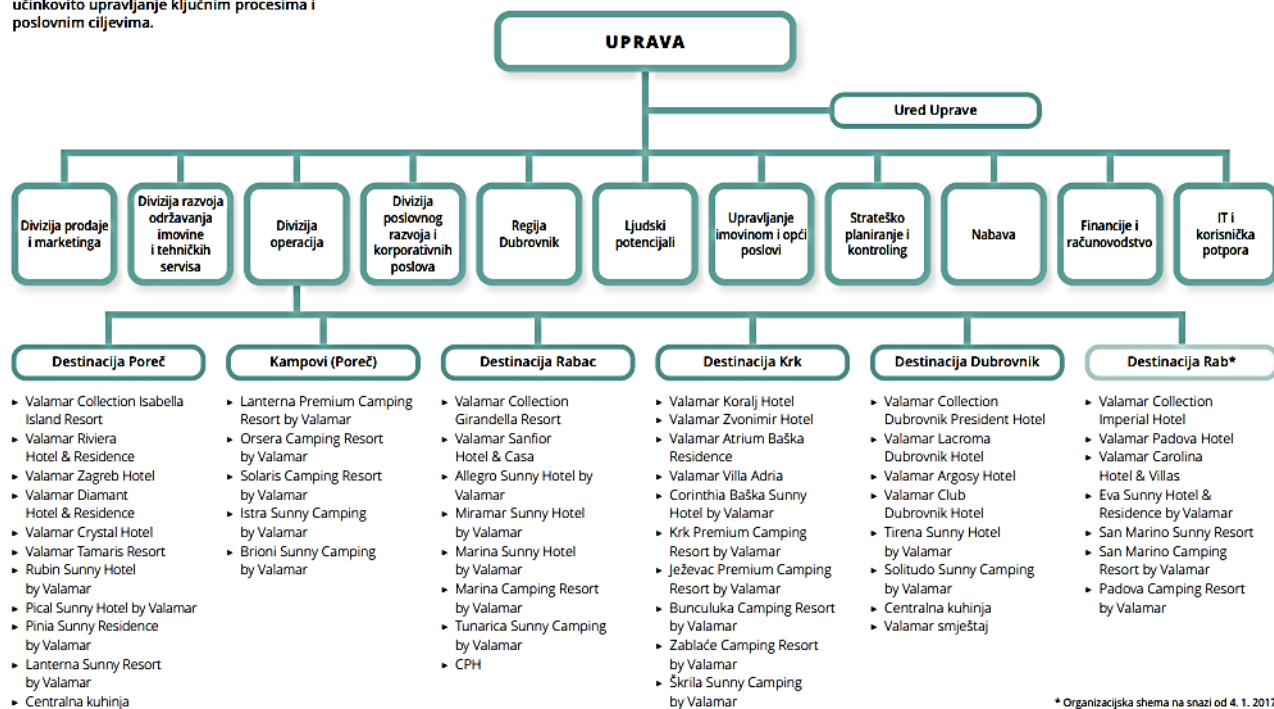
³² Preuzeto sa internet stranice Valamar Riviere d.d: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti>, [pristupljeno: 10.10.2018.]

zadataka. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera d.d. oblikovana je tako da omogućuje poduzeću stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okoline. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se predsjednik uprave koji upravlja organizacijom u cjelini i odgovoran je za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Predsjednik Valamar Riviere d.d. pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove. (Slika 1)

Slika 1.

Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.

Organizacijska struktura tvrtke Valamar Riviera funkcionalna je i transparentna, što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima.



* Organizacijska shema na snazi od 4. 1. 2017.

Izvor: Internet stranica Valamar Riviere d.d.: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> [pristupljeno: 10.10.2018.]

Osim formalne organizacije, u Valamar Rivieri glavnu ulogu ima i neformalna organizacija koja se sastoji od manjih ili većih neformalnih grupa ljudi i njihovog

djelovanja na poduzeće. Kako su jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha svakog poduzeća upravo ljudi, tako i Valamar Riviera smatra svoje zaposlenike najvrjednijim dijelom poduzeća. Njezin uspjeh ovisi upravo o zaposlenicima, zbog čega kontinuirano ulažu napore u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Zbog stalnog ulaganja u razvoj i poboljšanje uvjeta rada, Valamar Riviera nagrađena je certifikatom Poslodavac partner, čime se našla među pet najboljih Poslodavac partnera u Hrvatskoj.

Kako bi došla do važnih informacija vezanih uz razmišljanje, ideje te stavove o zadovoljstvu / nezadovoljstvu zaposlenika, Valamar Riviera svake godine putem anketa provodi istraživanje korporativne klime i kulture. Ovim istraživanjem dobivaju se povratne informacije na područjima organizacije posla, rukovođenja, obrazovanja i treninga, stavovima prema poslodavcu, mogućnostima u karijeri, plaći, toplom obroku te ravnoteži između života i rada.

Temeljni cilj komunikacije sa zaposlenicima u Valamar Rivieri predstavlja jednoznačna, transparentna i brza razmjena informacija. Važne informacije o svim aktivnostima poduzeća zaposlenici mogu saznati putem internog mjesečnog tiskanog magazina pod nazivom „ViV“ te putem internetskog bloga „ViV“. Također, Valamar Riviera komunicira sa zaposlenicima provođenjem dnevnih, tjednih i mjesečnih odjelnih sastanaka, zatim održavanjem skupova radnika, godišnjeg okupljanja radnika te kroz stalno traženje povratne informacije o radnom učinku.

Kroz razne edukacije, razvoj zaposlenika i zajedničke radionice zaposlenici se potiču da svoj potencijal usmjere na vrhunsku uslugu u svakoj situaciji prema gostu, prema kolegi i prema partneru. U svrhu stvaranja vrhunske usluge, Valamar Riviera je u svoje poslovanje uvela „Up!Lifting Service“. Provođenjem Up!Lifting treninga, voditelji odjela educiraju zaposlenike – ValamarArtiste o ključnim vještinama pomoću kojih će stvoriti nezaboravna sjećanja svaki dan za svakog gosta. Svaki zaposlenik – „ValamarArtist“ trebao bi biti pouzdan, srdačan, hrabar, pun razumijevanja, velikodušan, domaćin, nasmiješen, prijatelj, zainteresiran za učenje i proaktivan. Karakteristike koje posjeduju zaposlenici – „ValamarArtisti“ prepoznaju se i nagrađuju daljnjom edukacijom i ulaganjem u razvoj karijere. Jedan od programa interne edukacije je i Valamar akademija, program edukacije za buduće direktore hotela i voditelje odjela u hotelskim operacijama te voditelje i specijaliste u korporativnim službama. Osim interne edukacije, zaposlenici Valamar Riviere imaju mogućnost

sudjelovanja u stručnim programima i profesionalnim edukacijama u zemlji i inozemstvu poput seminara, stručnih konferencija, sajмова i tečajeva stranih jezika. Također, svim zaposlenicima Valamar Riviere izrađuje se „Happy people“ kartica. To je identifikacijska kartica koju zaposlenici mogu koristiti za različite pogodnosti kao što su: bezgotovinsko plaćanje, popusti za konzumaciju hrane i pića u Valamarovim outletima, prolaz na rampama Valamarovih objekata i ulazima u zgrade te ispis na centralnim printerima.

Kontinuiranim razumijevanjem i uvažavanjem potreba zaposlenika te ulaganjem u njihov razvoj povećava se efikasnost poduzeća. Odjel ljudskih potencijala u Valamar Rivieri daje najveću pažnju svojim zaposlenicima gdje se kroz praćenje rada svakog pojedinca prepoznaju inovativni, perspektivni i proaktivni pojedinci čiji se daljnji razvoj stimulira i potiče. U međuljudskim odnosima njeguje se poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost, što dovodi do stvaranja pozitivne korporacijske klime i kulture.

5.2.2. Dobavljači

Svako poduzeće, kako bi ostalo konkurentno na tržištu, treba kontinuirano provoditi analizu tržišta dobavljača. Analiza tržišta dobavljača omogućuje poduzeću uvid u dostupnost roba i usluga na određenom tržištu te spoznaju o uvjetima nabave roba i usluga. Dobivene informacije omogućuju poduzećima bolju pregovaračku poziciju što omogućuje snižavanje troškova nabave uz povećanje kvalitete nabavnog procesa.

U Valamar Rivieri nabava predstavlja važnu poslovnu funkciju koja definira vrijednost i kvalitetu inputa zajedno s ostalim organizacijskim jedinicama unutar kompanije, što je iznimno značajno za daljnje faze poslovnih procesa. Nabava predstavlja sam početak poslovnog procesa jednog hotelskog poduzeća u okviru koje se osiguravaju inputi neophodni za proizvodnju, poput namirnica, pića, potrošnog, tiskanog i kancelarijskog materijala, rezervnih dijelova, materijala za održavanje, oprema, sitnog inventara, raznih servisa i usluga. Nabava se u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima internih korisnika. Danas je nabava postala stratezijska funkcija koja svoje odluke treba temeljiti na politici stvaranja vrijednosti i snižavanja ukupnih troškova u cjelokupnom lancu opskrbe.

Valamar Riviera, kao vodeća turistička kompanija u Republici Hrvatskoj, redovito surađuje sa više od 600 poslovnih partnera na operativnoj razini te s više od 350 poslovnih partnera koji su uključeni u trenutne investicijske projekte. Zbog specifičnosti i raznovrsnosti zahtjeva poduzeća te veličine investicija u planu imaju suradnju sa još 300 novih poslovnih partnera.

U sektoru nabave Valamar Riviere postoji odjel strateške i operativne nabave. To su dva odjela čiji je zadatak pronalazak odgovarajućih dobavljača, ugovaranje i nabava roba i usluga za potrebe investicija i za potrebe tekućeg operativnog poslovanja te redovita komunikacija i koordinacija s dobavljačima i odgovornim osobama objekata. Dobro funkcioniranje ovog odjela te efikasnog otklanjanje poteškoća vrlo je važno jer se svakodnevno naručuju različite robe i usluge koje se raspoređuju na više od 600 mjesta troška.

Valamar Riviera ima visoki udio zastupljenosti domaće proizvodnje i lokalnih proizvoda u segmentu hrane i pića, što značajno doprinosi osiguranju autentične usluge i proizvoda. Upravo promocija autohtonih proizvoda omogućuje Valamar Rivieri da dodatno obogati svoju ponudu te istovremeno razvija dugoročnu suradnju s lokalnim proizvođačima.

Prilikom odabira dobavljača, Valamar Riviera oslanja se na ključne karakteristike koje moraju biti zadovoljene kao što su kvalitete roba i usluga, povoljna cijena, pravovremenost isporuke, najmanji rizici te zaštita okoliša.

Valamar Riviera surađuje sa velikim brojem domaćih dobavljača poput Frank d.d., Vindija d.d., Pik Vrbovec d.d., Jamnica d.d., Ledo d.d., Roto Dinamic d.o.o., Cromaris d.d., Belje d.d. i dr. te sa inozemnim dobavljačima poput Meggle, Nestle, Barilla i mnogi drugi. Vrlo je važna i suradnja Valamar Riviere sa tvrtkom Agrofructus, najvećom specijaliziranom kompanijom za proizvodnju, otkup i prodaju te izvoz voća i povrća u Hrvatskoj koja svojim kupcima svakodnevno osigurava bogatu ponudu voća i povrća.

Valamar Riviera surađuje i sa veleprodajnih poduzećima koji kupuju proizvode od domaćih proizvođača i plasiraju ih na hotelijersko tržište. Na taj način svojim gostima nude vrhunsku kvalitetu i autohtone proizvode čime gostima nude novi doživljaj. Jedan od veleprodajnih poduzeća s kojim Valamar Riviera surađuje je i Velpro. Velpro je veleprodajno poduzeće koje surađuje sa velikim brojem malih domaćih trgovaca što omogućuje malim lokalnim proizvođačima da uz niže troškove plasiraju svoje proizvode velikim poduzećima. Uz Velpro, Valamar Riviera surađuje i sa Metro

Cash and Carry, međunarodno veleprodajno poduzeće koje proizvode raznih proizvođača distribuiraju u sve Valamarove hotele.

5.2.3. Marketinški posrednici

Marketinški posrednici povezuju proizvođače sa drugim posrednicima ili krajnjim korisnicima proizvoda te tako omogućuju lakši i jednostavniji protok robe i usluga, odnosno omogućuju smanjenje broja transakcija između proizvođača i kupca. Posrednici su samostalne organizacije koje u svom posredovanju vrše i brojne aktivnosti poput prodaje i promidžbe, kupnje i oblikovanja asortimana, skladištenja, prijevoza, financiranja, nošenja rizika, pružanja tržišnih informacija i davanja savjeta i usluga menadžmentu.

Jedne od važnih marketinških posrednika, odnosno strateških partnera Valamar Riviere čini veliki broj turoperatora i turističkih agencija s kojima tvrtka redovito posluje. Turističke agencije danas su postale gotovo neizostavan dio planiranja nekog putovanja. Veliki broj turista, na svoja putovanja odlazi upravo u organizaciji turističkih agencija te one imaju važnu ulogu u kretanju turista i razvoju turističkih destinacija. Valamar Riviera već godinama njeguje suradnju sa velikim partnerima kao što su TUI, Jet2Holidays, COOEE, DER Touristik i REWE Group, teniski specijalisti Zicshka i Wagner, kao i s hrvatskim specijalistom ID Riva i kamping specijalist Gebetsroither. Rezultat suradnje Valamar Riviere sa turističkim agencijama i turoperatorima doveo je do povećanja ukupnog broja gostiju, povećanja broja gostiju iz zrakoplovnog tržišta i povećanja broja specijaliziranih grupa. Kako bi produžili sezonu i povećali broj gostiju u predsezoni i sezoni, Valamar Riviera nastoji stalno razvijati specijalne programe namijenjene posebnim ciljnim skupinama te ih plasiraju putem turističkih agencija i turoperatora. Neki od programa koje plasiraju su programi posvećeni sportskom turizmu, poput tenisa i biciklizma, programi vezani uz gastronomiju te kratke odmore.

Osim suradnje sa navedenim partnerima, Valamar Riviera surađuje i sa velikim brojem online posrednika poput Expedia i Booking. Expedia predstavlja jednu od vodećih svjetskih online putničkih brandova koji pruža usluge planiranja i rezerviranja putovanja, uključujući i širok raspon paketa, letova, hotela, automobila za najam, željezničkog prijevoza, krstarenja, aktivnosti, zanimljivosti i drugih usluga. Booking je najpoznatija online platforma u svijetu koja služi prvenstveno za rezerviranje

smještaja i na kojoj se mogu ostaviti recenzije o zadovoljstvu/nezadovoljstvu pružene usluge smještaja.

5.2.4. Korisnici

Cilj svakog poduzeća je pridobiti i zadržati što veći broj kupaca. Kako je Valamar Riviera poduzeće čiji najveći izvor prihoda dolazi upravo od korisnika njihovih usluga, tako je i usredotočenost na želje i potrebe korisnika uvijek na prvom mjestu u njihovom poslovanju. Valamar Riviera svoj odnos s korisnicima temelji na personaliziranoj komunikaciji i pružanju usluga visoke kvalitete, čime stvara pozitivne trenutke, nezaboravne uspomene što u konačnici dovodi do izgradnje povjerenja i dugotrajnog odnosa.

Zbog brzih promjena u okolini, stalno se mijenjaju i zahtjevi gostiju. Kako bi poduzeće moglo stalno pratiti nove trendove i pružiti odgovarajuću uslugu, mora imati dobro razvijen sustav upravljanja klijentima (CRM – Customer Relationship Management). Valamar Riviera se u upravljanju odnosa s klijentima koristi sustavnim prikupljanjem i analiziranjem preferencija gostiju čime dodatno unapređuje svoju usmjerenost na gosta. CRM platforma Valamar Riviere sastoji se od marketinške baze podataka koju čine profili svih gostiju koji su boravili u Valamarovim objektima, direktne komunikacije koja se obavlja putem Newsletter-a, kampanje upravljanja odnosa s klijentima i programima vjernosti poput „Valamar Plus Club“ za hotele i ljetovalište te „Camping Adriatic Plus Club“ za goste kamping ljetovališta. Osim navedenog, prepoznavanje gostiju te prilagodbu i personalizaciju usluga Valamar Riviera provodi putem rezervacijskog centra, internetskih stranica i „Perfect Experience Creatora“. „Perfect Experience Creator predstavlja informativnu, servisnu i prodajnu mrežu koja gostima na jednostavan način omogućava organizaciju odmora i boravka u destinaciji“³³. Ova mreža je implementirana u svim Valamarovim destinacijama te nudi informacije i savjete o različitim uslugama i doživljajima u svakoj destinaciji.

Kako bi uspješno odgovorili na trendove u svijetu i povećali zadovoljstvo gostiju, Valamar Riviera stalno razvija prilagođene proizvodne programe i modele usluga. Stvaranje novih, prilagođenih programa dovodi do zadovoljavanja potreba ciljnih skupina, kao što su: obitelji, odrasli, umirovljenici, gosti s aktivnim životnim stilom,

³³ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.50

MICE gosti, odmorišne grupe, grupe na kružnim putovanjima, kamping gosti sa kratkim boravcima, gosti u luksuznom kampiranju, itd.

Ulaganjem u strategiju razvoja proizvoda i proizvodnih programa, Valamar je u 2018. godini uveo novu strategiju marke koja će biti okvir za razvoj poslovanja u narednom razdoblju. Nova Valamarova identitet marka obilježen je konceptom poslovanja „All you can holiday“ koji kreira savršen odmor za svakoga pojedinoga gosta i pet novih marki proizvoda kojima će se diferencirati Valamarov portfelj hotela, ljetovališta i kampova. Nove marke proizvoda su: „Valamar Collection“ i „Collection Resort“ koji predstavljaju proizvode modernog luksuza, „Valamar Hotels & Resorts“ glavna je marka za hotele i ljetovališta koji će se diferencirati kao „Maro family“ za obitelji ili „Designed for adults“ namijenjeni za odrasle, „Sunny by Valamar“ kao ekonomična marka portfelja te marka za kamping ljetovališta i odmor u prirodi „Camping Adriatic by Valamar“. Svi navedeni proizvodni programi sadrže personalizirane usluge i mnoge sadržaje koji su namijenjeni ciljanom segmentu gostiju radi stvaranja nezaboravnih doživljaja.

Kako bi bolje upoznali svakog gosta i pružili kvalitetnu uslugu, Valamar Riviera kroz mjerenje zadovoljstva gostiju i online reputacijom procjenjuje iskustva gostiju. Kod mjerenja zadovoljstva gostiju koristi se tiskanim i digitalnim upitnicima za vrijeme boravka gosta te preko upitnika koji se šalju nakon boravka. Kako bi mogao upravljati svim izvorima podataka o zadovoljstvu gostiju te dodatno poboljšao ugleda na društvenim mrežama, Valamar Riviera se koristi sustavom online reputacije, odnosno „Online Reputatiton Management“ (ORM). Mjerenjem zadovoljstva gostiju učvršćuje se povezanost s gostima te jača njihovo povjerenje u kompaniju.

5.2.5. Konkurencija

Konkurencija obuhvaća međusobna natjecanja između različitih poduzeća radi zadovoljenja potreba što većeg broja potrošača i ostvarivanja profita. Kako bi poduzeće bilo uspješno mora pružiti veću vrijednost i zadovoljstvo kupcima od konkurencije. Svakodnevno se na tržištu mogu vidjeti stalna natjecanja između konkurenata, koja najčešće nastaju iz razloga što svaki od konkurenata osjeća pritisak ili vidi novu mogućnosti za poboljšanje svog položaja. Taj sukob najčešće se vidi kroz stalna nadmetanja u snižavanju cijena, bitki u oglašavanju, te uvođenjem nekih novih programa proizvoda i usluga.

Valamar Riviera, kao vodeća turistička kompanija u Hrvatskoj te jedna od 10 najvećih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu, svoju leadersku poziciju nastoji zadržati prateći zacrtane strateške ciljeve kompanije. Glavni strateški cilj Valamar Riviere očituje se ostvarenjem znatnog rasta prihoda i dobiti kroz unapređenje poslovnih procesa i prodaje te razvojem vlastitog portfelja i strateških partnerstva. Kako bi mogli ostvariti glavni strateški cilj, Valamar Riviera mora stalno ulagati u razvoj vrhunske usluge i stvaranja nezaboravnog doživljaja za goste, ali i istovremeno brinuti o svojim zaposlenicima, razvijajući pozitivnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da poduzeće stalno uči i raste. Također, kako bi se još više približili gostima i zadovoljili njihove potrebe i želje, Valamar Riviera nastoji biti inovativno hotelsko poduzeće koje će znati iskoristiti sve prilike koje danas pružaju digitalne tehnologije te stalno voditi brigu o zaštiti okoliša i upravljati poslovanjem na društveno odgovoran i održiv način. Da bi Valamar Riviera mogla ostvariti strateške ciljeve, mora se osigurati visoka kvaliteta usluge, o čemu se brine sektor kvalitete unutar poduzeća. Sektor kvalitete teži održavanju najviših standarda kvalitete usluge i procesa rada te se pritom koristi internim auditima kontrole kvalitete, odnosno standardnim operativnim procedurama (SOP) u hotelskim operacijama.

Razlog što je Valamar Riviera danas vodeća turističko poduzeće, proizlazi iz velikog broja nagrada i priznanja osvojenih za izvrsnost u poslovanju i društveno odgovorne programe. Značajnija nagrada koju je Valamar Riviera osvojila u 2017. je „Euromoney Real Estate“ – nagrada za poslovnu izvrsnost, koja je osvojena u kategoriji "predvodnik u razvoju turističke imovine" u Hrvatskoj.

Neke od osvojenih međunarodnih nagrada u 2018. godini su:

- World Luxury Hotel Awards - nagrada koja potvrđuje kvalitetu luksuznih hotela diljem svijeta. Hotel Valamar Collection Dubrovnik President 5* nagrađen je kao najbolji europski luksuzni resort na plaži (Luxury Beach Resort) dok je Valamar Collection Isabella Island Resort 4*/5* nagrađen kao najbolji svjetski luksuzni otočni resort (Luxury Island Resort).
- Camping2Bee - nagrada prvog portala posvećenom recenzijama korisnika usluga kampova. U konkurenciji od 4000 europskih kampova nagradu je osvojio lanterna Premium Camping Resort 4*.
- ADAC SUPER Platz 2018 – nagrada vodećeg njemačkog autokluba za najbolji europski kamp, a dobio ju je Krk Premium Camping Resort.

- ANWB TOP 2018 - nagrada vodećeg nizozmskog autokluba za najbolji europski kamp. Solaris Camping i Krk Premium Camping Resort osvojili su nagradu za najbolji europski kamp, dok je Lanterna Premium Camping Resort osvojila nagradu za inovativni kamp godine i za kamp godine.
- INOVACAMP – nagrada za inovativnost i kreativnost sadržaja i usluga koju je osvojio Lanterna Premium Camping Resort.

Osim inozemnih nagrada i priznanja, Valamar Riviera je osvojila i neke domaće nagrade poput:

- Certifikat Poslodavac Partner – nagrada za izvrsnost u upravljanju ljudskim potencijalima
- Moj Posao – priznanje portala Moj Posao za ostvareno 12. mjesto na ljestvici top poslodavaca u Hrvatskoj
- Zlatni ključ – nagrada Udruge Hrvatski izvoznici koja je osvojena u kategoriji „Najbolji veliki izvoznik u 2017.“
- MBA Croatia - Poslovna žena 2018. godine – nagrada koju dodjeljuje MBA Croatia, udruženje polaznika i diplomanata MBA studija, a osvojila ju je potpredsjednica Valamar Riviere za poslovni razvoj i korporativne poslove.

U posljednjih nekoliko godina hotelske grupacije sve više ulažu u investicije koje dovode do podizanja kvalitete smještaja i stvaranja premium objekata. Modernizacija je donijela i više standarde usluga te broje dodatne atrakcije koje privlače sve zahtjevnije turiste. Sukladno tome, hotelski lanci stvaraju nove marke kojima nastoje privući što veći broj gostiju ali i konkurirati na vrlo jakom turističkom tržištu. Konkurenciju Valamar Rivieri čine vrlo jaka turistička poduzeća koja svakodnevno investiraju u proširenje turističkih kapaciteta i ponudu drugačijih doživljaja za goste. Neke od tih kompanija su: Plava Laguna d.d., Maistra d.d., Aminess d.d., Arena Hospitality Group d.d., Jadranski Luksuzni Hoteli d.d., Liburnia Riviera Hoteli d.d., Solaris d.d. i dr.

Sve veći razvoj tržišta, odnosno stalan rast novih konkurenata, dovodi do toga da danas poduzeća moraju stalno pratiti sve promjene koje se događaju oko njih, a posebno konkurenciju, jer pravovremenom reakcijom mogu utjecati na poboljšanje vlastitog položaja na tržištu, te samim time smanjenju moći svojih konkurenata.

5.2.6. Javnost

Valamar Riviera veliku pažnju posvećuje javnosti, jer je slika koju javnost pruža veoma bitna za samo poslovanje poduzeća. Valamar Riviera svoje poslovanje održava transparentnim koristeći medijske objave koje predstavljaju ključan element pomoću kojeg bi poruke trebale doprijeti do ciljane javnosti. Dugoročni i kratkoročni ciljevi poduzeća, provođenje misije i vizije te stvaranje pozitivnog imidža u javnosti postižu se kontinuiranim radom na kvalitetnim odnosima s medijima i poticanjem dvosmjerne komunikacije s ciljanom javnošću. Brzi razvoj tehnologije doveo je do toga da su danas odnosi s medijima poprimili niz novih značajki, a poduzeća se nastoje prilagoditi novim trendovima, biti inovativni i istaknuti se u velikom broju konkurenata na tržištu.

U Valamar Rivieri odnosi s javnošću i odjel marketinga međusobno surađuju te na taj način ostvaruju najbolje rezultate. Užu javnost poduzeća Valamar Riviera čine sudionici s kojima poduzeće najviše komunicira, a to su:

- Gosti – istraživanje mišljenja gostiju kako bi se kreirao savršen odmor prema njihovim potrebama i željama, edukacija gostiju o zaštiti okoliša, uključivanje u humanitarne akcije te informiranje pomoću newslettera
- Zaposlenici – istraživanje korporativne klime i kulture, informiranje putem mjesečnog magazina ViV i internetskog Bloga Viv, održavanje skupova radnika i godišnjih okupljanja
- Dioničari – komunikacija se obavlja održavanjem godišnje skupštine dioničara, slanjem financijskih izvještaja te putem korporativnih stranica i magazina Viv
- Dobavljači – komunikacija i suradnja sa velikim brojem domaćih dobavljača te stvaranje dugoročne suradnje i partnerskih odnosa

Upravo dobra informiranost i pozitivna suradnja poduzeća sa svojom užom javnošću stvara dobru sliku poduzeća u javnosti. Osim uže javnosti Valamar Riviera stalno komunicira i surađuje i sa širom javnošću koju čine:

- Sindikati – stalna komunikacija i suradnja s Radničkim vijećem u svim pitanjima vezanim za prava zaposlenika
- Stručne udruge – zastupanje interesa struke kroz članstva u raznim strukovnim organizacijama poput UPUH-a, HUP-a, HGK i ostale.

- Lokalne zajednice i destinacije – uključenost i suradnja sa turističkim zajednicama gradova, suradnja na destinacijskim eventima te investicijskim projektima te sudjelovanje u pomoći potrebitima u društvu
- Investicijska javnost – transparentna komunikacija sa svim ulagačima u tržište kapitala i suradnja sa razvojnim i komercijalnim bankama i kreditorima
- Tijela javne uprave – suradnja u okviru razvoja i pripreme investicijskih projekata i stipendiranja učenika
- Mediji – pravovremeno slanje priopćenja za medije te komunikacija putem Interneta i magazina ViV

Pravovremeno informiranje ključnih sudionika javnosti vrlo je važno jer omogućuje poduzeću da se u javnosti prikaže u pozitivnom smislu i time privuče još veći broj korisnika usluga.

5.3. Odgovor poduzeća na stanje u makrookolini

Kao što je navedeno ranije u radu, makrookolinu poduzeća čine sile iz okoline na koje poduzeće ne može utjecati nego se mora prilagođavati. U daljnjem radu istražiti će se utjecaj demografske, gospodarske, prirodne, tehnološke, političke i kulturne okoline na poslovanje poduzeća Valamar Riviera.

5.3.1. Demografska okolina

Demografska okolina jedna je od važnijih utjecaja iz okoline jer obuhvaća ljude. Demografija predstavlja znanost koja se bavi proučavanjem stanovništva (broj, gustoća, dob, spol, rasa, zanimanje i dr.). Stoga se može reći da demografska okolina pomaže marketinškim stručnjacima u analizi tržišta i upoznavanju obilježja potrošača. Neka od bitnih demografskih obilježja su broj stanovnika, dobna struktura, etnički sastav i modeli kućanstva. Gospodarski razvoj, rastuća razina obrazovanja i općenito rast blagostanja pridonose tranziciji prema stvaranju ekonomije doživljaja. Današnji turisti, kupci su životnih iskustava, doživljaja i priča, žele biti fizički i intelektualno aktivni i teže putovanjima koja će pridonijeti njihovom osobnom razvoju i stvaranju novih doživljaja.

Sukladno sve većim demografskim promjenama Valamar Riviera se u 2017. godini usmjerila na stvaranje nove strategije marke i uslužnih koncepata koji će ispuniti specifične potrebe i želje određenih tržišnih segmenata. Novi identitet marke pod nazivom „Valamar All You can holiday“ sa svojih pet produkt - marki: „Infinity holidays, Unique holidays, Holidays to return to, Finally holidays i Holidays in nature“, prikazuje odmor koji je organiziran prema željama svakog pojedinog gosta.

Sukladno današnjim demografskim trendovima koji pokazuju stagnaciju rasta broja stanovnika i njihovo starenje u razvijenim zemljama, povećava se broj dolazaka gostiju između 60 i 65 godina. Dio tih turista imaju više mirovine, nisu opterećeni dugovima, dosta su aktivni i imaju mnoštvo slobodnog vremena. Ovakav segment najčešće bira mirna i moderna ljetovališta koja su dizajnirana isključivo za odrasle i koja u ponudi sadrže raznovrsne tematske restorane. Za ovakav segment gostiju Valamar Riviera u svojoj ponudi nudi posebno oblikovan „Infinity holidays“ u Valamar Collection Resortima. To je spoj modernog i luksuznog hotelskog resorta za odrasle sa atraktivnim i tematskim plažama, ponudom raznih tematskih restorana i barova, aktivnih programa i programa sa potpisom V-level usluge čime se stvara autentičan doživljaj destinacije. Osim hotelskih resorta, Valamar nudi i idealan odmor za ljubitelje kampiranja

Ipak, najveći dio tržišnog segmenta za hotele i ljetovališta te kampove čini segment obitelji. Motivi njihovih putovanja su vezani za priliku za učenje, kontakte s drugim kulturama i okolišem, zdravstvene i rekreacijske aktivnosti, odnosno za kvalitetno provođenje slobodnog vremena u društvu obitelji. U Valamar Rivieri imaju veliku ponudu odmora koji su namijenjeni za obitelji s djecom, a neke od njih su ponude pod brendom „Infinity holidays“, „Holidays to return to“. Ovi brendovi nude posebno osmišljene programe za obiteljski odmor - „Maro holiday“, tematske plaže i bazene, zabavu i aktivan odmor namijenjen svim članovima obitelji te veliku ponudu restorana i barova. Postoji i segment gostiju visoke kupovne moći koji traže ponudu koja je u potpunosti prilagođena svim njihovim potrebama i željama. Kako bi zadovoljili i najzahtjevnije goste Valamar je stvorio marku pod nazivom „Unique holidays“ iz kolekcije hotela modernog luksuza te „Infinity Camping“ iz kolekcije premium kamping resorta. Ova ponuda sastoji se od posebnih „gourmet doživljaja s naglaskom na Mediteran“, ponudom ekskluzivnih V-level programa i programa s potpisom.

Prateći demografsko okruženje Valamar Riviera stvara ponudu koja će zadovoljiti potrebe i želje svakog gosta s ciljem stvaranja autentičnog doživljaja.

5.3.2. Gospodarska okolina

Gospodarska okolina obuhvaća čimbenike koji utječu na kupovnu moć i obrasce trošenja potrošača. Kupovna moć ovisi o postojećim prihodima, cijenama, ušteđevinama, dugovima i dostupnosti kredita. Osim ovih čimbenika, na kupovnu moć utječu i faze u konjunktturnim ciklusima gospodarstva (ekspanzija i recesija), inflacija i politika kamatnih stopa.

Svjetsko pa tako i hrvatsko gospodarstvo zadesila je gospodarska kriza koja je utjecala na povećanje nezaposlenosti, samim time smanjenja kupovne moći građana, te sve većeg zaduživanja. Smanjenje kupovne moći utječe na to da građani tada najčešće kupuju samo osnovne egzistencijalne potrebe, čime se smanjuje potrošnja drugih proizvoda, a samim time se smanjuje i proizvodnja, što utječe na to da zbog gubitaka koji nastaju velik broj poduzeća propada. Za vrijeme recesije potrošači koji su nekoć putovali u inozemstvo odlučit će se ipak za odmor u odredištu koje je geografski bliže. Putovanja koja su vremenski trajala dva do tri tjedna, zamijeniti će vremenski kraćim i jeftinijim odmorom. Stoga kako bi preživjela na tržištu, poduzeća najčešće smišljaju nove marketinške aktivnosti usmjerene na privlačenje potrošača. Aktivnosti kojima se koriste najčešće se odnose na snižavanje cijena, uključivanje potrošača u sustav nagrađivanja ali i neke druge pogodnosti koje za vrijeme krize u velikoj mjeri utječu na privlačenje ali i zadržavanje potrošača.

Valamar Riviera prati gospodarska kretanja u zemlji i inozemstvu te u svojoj ponudi nude razne popuste na ranu rezervaciju, razne popuste i pogodnosti u sklopu programa lojalnosti – „Valamar + Club“ te posebno dizajnirane ponude po povoljnijim cijenama.

5.3.3. Prirodna okolina

Prirodna okolina obuhvaća prirodne izvore koji su potrebni proizvođačima ili na koje utječu marketinške aktivnosti. Glavni problem koji se javlja u svijetu je uništavanje

prirodne okoline (javlja se nestašica sirovina, povećani troškovi energije, povećana razina zagađenja). Kao posljedica

uništavanja prirodne okoline stvaraju se razni zakoni za zaštitu okoliša što dovodi do poskupljenja proizvodnje jer poduzeća moraju odvojiti više novaca za određenu opremu kojom se kontrolira razina zagađenja.

Ekološka osviještenost danas je vrlo važan faktor u turizmu. Sukladno tome, Valamar Riviera sustavno primjenjuje visoke standarde u zaštiti okoliša. Taj pristup se odnosi na sprečavanje onečišćenja, racionalno korištenje resursa, smanjivanje i pravilno zbrinjavanje otpada te uvježbanost svih zaposlenika u slučaju incidentnih situacija. „U poslovnim objektima Valamar Riviere primjenjuju se i certificirani su sustav upravljanja okolišem prema ISO 14001, Sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, Sustav upravljanja energijom prema normi ISO 50001 te sustav upravljanja sigurnošću hrane (HACCAP) prema normi Codex Alimentarius.³⁴“ Uspješno provođenje zaštite okoliša i održivog poslovanja u turizmu vidi se iz svih postignuća koje je Valamar Riviera ostvarila u 2017. godini. Neka od tih postignuća su:

- korištenje Sustava upravljanja energijom prema normi ISO 50001 u svim objektima
- pribavljanje električne energije iz obnovljivih izvora
- otvaranje novih devet e-punionica vozila
- potpuni prelazak na električna vozila u internom prijevozu gostiju i dobara
- dobivanje certifikata „Travelife Gold Award“ za 20 hotela
- dobivanje priznanja u području održivosti u hotelijerstvu
- dobivanje Plave zastave za 14 plaža što je simbol kvalitete za očuvani okoliš
- uspješno provođenje projekta „Volimo Jadransko more“ kao dio krovnog projekta „Zeleni Valamar“
- povećanje ulaganja u postrojenja za proizvodnju električne energije iz sunca
- modernizacija centralne praonice rublja – automatizacija proizvodnje, korištenje ekoloških deterdženata, postavljanje sustava za pročišćavanje otpadnih voda i korištenje plina kao prihvatljivog izvora energije

³⁴ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.140

Kako bi utjecala na podizanje ekološke svijesti kod zaposlenika i gostiju, Valamar Riviera ih svakodnevno uključuje u svoje projekte. U svim objektima na oglasnim pločama postavljene su obavijesti za djelatnike i goste o načinu na koji mogu utjecati na očuvanje okoliša, poput štednje vode i energije, smanjenja upotreba kemikalija te pravilnog razvrstavanja otpada u svrhu njegova recikliranja. Valamar Riviera će i u daljnjem periodu nastaviti ulagati u razne projekte vezane uz energetska učinkovitost, zaštitu okoliša i održivo poslovanje.

5.3.4. Tehnološka okolina

Tehnološka okolina ključan je činitelj suvremenog svijeta, odnosno svijeta u kojem danas živimo. Svakim danom smo sudionici sve većeg razvoja tehnologije. Sve tehnološke promjene koje se događaju dovode do stvaranja sve većih zahtjeva potrošača. Stoga ih je važno pratiti jer nam one omogućuju da dobijemo informacije o novim tehnološkim rješenjima koja rezultiraju novim proizvodima, mogućnostima unapređenja novih proizvoda, rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova proizvodnje, te novim rješenjima o distribuciji. Zbog konstantnih promjena na tržištu odmorišnog turizma, Valamar Riviera mora stalno pratiti nadolazeće novosti i trendove te aktivno pristupati budućnosti i modernizaciji svojeg poslovanja. Upravo je inovativnost usluga i proizvoda ono što Valamar Rivieru čini vodećom turističkim poduzećem na tržištu.

Razvoj tehnologije i digitalizacija svakodnevno donosi brojne promjene u hotelijerskoj industriji, osobito u smislu kanala putem kojih gosti istražuju nove destinacije, načina na koji se odvija rezervacija smještaja te samog iskustva putovanja. Kako bi pravodobno i kvalitetno odgovorila na očekivanja modernog gosta, Valamar Riviera je uvela mobilnu tehnologiju u hotelske operative procese i digitalnu interakciju s gostima, ali uz zadržavanje balansa između osobnog kontakta i digitalne izvrsnosti. Kako bi nadmašili očekivanja svojih gostiju i zadržali vodeću poziciju na tržištu, Valamar je vrlo rano uveo cijeli niz IT sustava i svu potrebnu infrastrukturu, a svi Valamarovi objekti primjenjuju sustav za upravljanje smještajnim jedinicama Micros Fidelio Opera PMS. Sukladno tome, Valamar Riviera kontinuirano ulaže u vlastite mrežne stranice, unapređuju i personaliziraju digitalno iskustvo svojih gostiju kod pružanja raznih usluga te im je i program vjernosti i baze podataka za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) u potpunosti povezan sa PMS-om.

Radi poboljšavanja i digitalizacije poslovnih procesa kompanije te radi stvaranja novog doživljaja gostima, Valamar Riviera je realizirala mnoge projekte povezane s digitalizacijom. Neki od tih projekata su:

- Mobilna aplikacija pod nazivom „My Valamar“ – aplikacija koja gostima omogućava podršku tijekom cijelog putovanja. Ona gostima nudi: brzi check-in, mobilni ključ koji otključava sobu, zajedničke prostore i dizala, interaktivni kalendar događanja u destinaciji i resortu, live chat sa recepcijom ili osobnim asistentom, pregled narudžbi hrane i pića u sobu i sl.
- Bezgotovinski sustav plaćanja („Cash less“) – odnosi se na projekt koji će gostima olakšati plaćanje u Valamarovim camping resortima. Projekt je implementiran na način da gosti sve usluge unutar kampa mogu plaćati beskontaktnom vodootpornom narukvicom koja primjenjuje tehnologiju RFID.
- Digitalno upravljanje zadovoljstva gostiju u objektima u svrhu stvaranja vrhunske usluge „Up!Lifting Management Facility“ – odnosi se na projekt digitalizacije komentara gostiju za vrijeme boravka u objektu koji pomaže u definiranju prioriteta u operacijama temeljenih na komentarima gostiju. Cilj ovog projekta je pretvoriti sve pozitivne komentare gostiju u pozitivne doživljaje za goste te bilježenje reklamacija gostiju u svrhu pretvaranja istih u pozitivna iskustva.
- Program za vođenje projekata („Project management software“) – predstavlja digitalizaciju postojećeg procesa upravljanja i izvješćivanja o projektima s ciljem dostupnosti baze projekata svim korisnicima.
- Identifikacijska iskaznica zaposlenika („Happy people“)– predstavlja projekt koji je namijenjen isključivo zaposlenicima, a odnosi se na identifikacijske kartice zaposlenika koje im omogućuju bezgotovinsko plaćanje, popuste za konzumaciju hrane i pića u Valamarovim barovima i restoranima u svim destinacijama, prolaze na rampama Valamarovih objekata te pojednostavljenje operativnih i knjigovodstvenih procedura.

5.3.5. Politička ili zakonska okolina

Marketinške odluke svakog poduzeća pod velikim su utjecajem promjena u političkoj ili zakonskoj okolini. Strategije poduzeća moraju biti planirane tako da u obzir uzimaju postojeću politiku i zakonsku regulativu ali se također mora voditi računa i o

predviđanju budućih promjena. Vlada donosi odgovarajuće zakone koje poduzeća moraju prihvatiti. Zakoni u poslovanju najčešće imaju tri glavne uloge: da zaštite poduzeća od nelojalne konkurencije, da zaštiti potrošače od nelojalne poslovne prakse i da zaštiti interese društva od neprihvatljivog poslovnog ponašanja. Neki od zakona koji se javljaju na području marketinga su: zakoni za zaštitu potrošača, zakoni koji reguliraju konkurentsko natjecanje, zakoni za zaštitu okoliša. Valamar Riviera svoje poslovanje temelji na poštivanju svih zakona i zakonskih propisa koji su vezani za njihovo poslovanje.

Nadalje, velikog utjecaja na turizam imaju politički događaji u bližoj okolini zbog kojih je i sigurnost destinacije postala ključni kriterij pri odabiru odredišta za odmor. Hrvatska se danas može pohvaliti time da se percipira kao izrazito sigurna destinacija te samim time uživa određene prednosti. Kako bi se održala postignuta stopa rasta hrvatskog turizma potrebno je i dalje stalno ulagati u razvoj turističkog proizvoda te u stvaranje dodatne vrijednosti koje će diferencirati hrvatski turizam od konkurentskog okruženja ukazujući na njegovu posebnost, atraktivnost i kvalitetu. Unatoč poboljšanim sigurnosno - političkim prilikama koje su jednim dijelom i potakle investicijske cikluse u turizmu, i dalje pred hrvatskim turizmom stoje brojni izazovi i rizici. Neki od tih rizika i izazova jesu:

- Pad konkurentnosti u odnosu na okruženje koje nastaju uslijed učestalih promjena fiskalnih i parafiskalnih propisa na koje Valamar Riviera ne može utjecati
- Globalna financijska kriza koja utječe na smanjenje kupovne moći stanovništva sklonijeg putovanjima kojima se Valamar Riviera prilagođava stvaranjem posebnih povoljnijih ponuda i paketa te davanjem popusta
- Sigurnosno-politički rizici koji su vezani na sigurnosno - političku nestabilnost u neposrednom okruženju susjednih država koji za Valamar Rivieru mogu predstavljati i priliku ali i prijetnju.

5.3.6. Društvena ili kulturna okolina

Kulturna okolina sastoji se od institucija i drugih sila koje utječu na osnovne vrijednosti, doživljaje, sklonosti i ponašanja društva. Društvo u kojem ljudi žive oblikuje njihova vjerovanja, vrijednosti i norme. Društvena/kulturna okolina određena

je stavovima potrošača (stav prema nečemu, kao što je kvaliteta proizvoda, informiranost, cijena, doživljaj, ekologija), vrijednosnim sustavom (potrošači preferiraju proizvode koji su kvalitetni, pouzdani, trajni, jednostavnog načina uporabe i održavanja, da su multifunkcionalni, da posjeduju marku i da im je cijena prihvatljiva), te stilom života (različiti životni stilovi – konzumiranje zdrave hrane, bavljenje sportom i sl.).

Kao jedan od najvažnijih segmenata poslovanja Valamar Riviere je društvena odgovornost i briga za zajednicu u kojoj posluje. Aktivnu ulogu u razvoju destinacija, Valamar Riviera ostvaruje putem različitih strateških projekata i dugoročne suradnje s jedinicama lokalne samouprave i nadležnim javnim tijelima, turističkim zajednicama, pružateljima usluga i događanja, sportskim klubovima i neprofitnim organizacijama. Valamar Riviera neprestano ulaže u razvoj društvene zajednice, pa je tako i razvila devet krovnih programa društvenog odgovornog poslovanja³⁵:

- Mali turizam – predstavlja program u kojem se djeca kroz zabavu, igru i animaciju upoznaju s turističkim objektima, načinu funkcioniranja različitih odjela i poslovima koji obavljaju zaposlenici.
- Obogatimo destinacije – predstavlja program koji je usmjeren na potporu kulturnih, gastronomskih, edukativnih i zabavnih manifestacija, projekata i inicijativa koji unapređuju atraktivnost i konkurentnost destinacije te njeguju kulturni identitet i vrijednosti lokalne zajednice.
- Izgradimo turističku infrastrukturu – predstavlja program investiranja u plaže, pristupne šetnice, biciklističke staze i igrališta što pridonosi razvoju lokalne zajednice i stvara preduvjet za održivi razvoj poslovanja.
- Znanjem do izvrsnosti – predstavlja program ulaganja u strukovna zanimanja mladih iz cijele Hrvatske koje se odnosi na stipendiranje učenika, suradnja s učilištima i školama u cilju davanja potpora razvoju obrazovanja, vještina i znanja.
- ValamART – predstavlja program koji stvara podršku projektima iz područja umjetnosti i kulture kao i atraktivne kulturno – umjetničke manifestacije.

³⁵ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.117

- Veliko srce Valamara – predstavlja humanitarni program u kojem se podupiru udruge i vrijedne inicijative u lokalnoj zajednici koje se bave brigom o potrebitima.
- Volimo sport – ovim programom Valamar Riviera kroz izravnu organizaciju ili sponzorstva podržava velik broj sportskih manifestacija koje pridonose razvoju destinacija te promociji sporta i aktivnog stila života.
- Zeleni Valamar – program koji obuhvaća projekte energetske učinkovitosti i različite inicijative koje su usmjerene na zaštitu okoliša u smislu edukacije šire lokalne zajednice.
- Naši umirovljenici – program kojim se daje podrška umirovljenim zaposlenicima s ciljem njegovanja dugoročnih odnosa.

5.4. Istraživanje virtualne okoline poduzeća

Internet tržište jedno je od najvećih svjetskih tržišta koje se neprestano razvija. Jedan od vodećih oblika virtualnog poslovanja je kupnja i prodaja putem Interneta. Danas trgovina putem interneta predstavlja najprofitabilniji oblik trgovine. Glavni razlog takvoj profitabilnosti su jednostavnost i niski troškovi. Internet trgovina nema radno vrijeme, kupovanje je moguće 24 sata dnevno, a proizvod ili usluga su dostupni i onim najudaljenijim internet korisnicima. Ukoliko postoji kvalitetna ponuda, korisnici se lako odlučuju na kupovinu putem interneta jer ona podrazumijeva veći izbor, jednostavnu usporedbu cijena između više prodavača te uštedu vremena. Razvojem interneta, razvile su se i društvene mreže, besplatni online servisi koji omogućuju komunikaciju i povezivanje korisnika. Internet je danas postao i jedan od glavnih alata za provedbu marketinga jer omogućuje korisnicima da putem društvenih mreža ciljano objave ono što žele da se sazna. Pomoću marketinga na društvenim mrežama stvara se svjesnost postojanja usluge ili proizvoda čiji je cilj poticanje razmišljanja o proizvodu ili usluzi od strane kupaca, odnosno stvaranje povratne informacije. Neke od prednosti provedbe marketinga putem društvenih mreža je dvosmjerna komunikacija, niski troškovi, brza povratna informacija, komuniciranje sa ciljanom publikom, povećanje prepoznatljivosti marke ili proizvoda, jačanje E – trgovine, uspješno lansiranje novih proizvoda te kreiranje i provjera ideja. Internet nudi poduzećima jeftin, ali učinkovit način stjecanja novih kupaca. Osim što su u

moгуćnosti doći do novih kupaca, poduzeća također mogu komunicirati s njima. Na taj način poduzeća mogu bolje razumjeti potrebe, želje i navike svojih kupaca.

5.4.1. Online rezervacije

Zbog sve ubrzanijeg tempa života i sve većeg integriranja novih tehnologija u turizam vidljiv je konstantan rast online rezervacija. Platforme koje omogućuju online rezervacije moraju bit jednostavne za navigaciju i moraju sadržavati sve što putnik treba da bi isplanirao svoje putovanje i napravio potrebnu rezervaciju. Dobro dizajnirane web stranice imaju prikazane sve relevantne podatke poput sadržaja hotela, detaljnih fotografija kao i zanimljiv sadržaj te su samim time već pripremljene za jednostavno i brzo rezerviranje traženih usluga. Osim toga turisti danas preferiraju provjeru svega preko mobilnih uređaja i tableta te će samim time, stranica koja je prilagođena za mobilne uređaje, povećati dostupnost i broj rezervacija. Hotelske mrežne stranice stoga igraju najbitniju ulogu u digitalnom marketingu.

Valamar Riviera ulaže znatna sredstva u oglašavanje putem interneta, izgradnju zajednica na Instagramu, razvoju mobilnih aplikacija te unapređenje digitalnog iskustva za vrijeme boravka gosta u objektima. Za online hotelske rezervacije Valamar se koristi vlastitom mrežnom stranicom: <https://www.valamar.com/hr/>, koja pruža sve bitne informacije na jednom mjestu. Putem mrežne stranice gosti imaju mogućnost rezerviranja smještaja prema destinacijama, prema markama, vrsti odmora ili mogu odabrati neku posebnu ponudu kreiranu prema interesima kupaca. Također, osim rezervacije smještaja, putem Valamarove mrežne stranice gosti se mogu priključiti „Valamar + Club“ programu vjernosti te saznati sve najnovije novosti o tekućim investicijama. Mrežna stranica omogućuje korisnicima da prilikom rezerviranja smještaja imaju mogućnost kupnje dodatnih paketa poput „Maro škole za plivanje“, paketa pića, usluge polupansiona ili dječjeg krevetića. Kako bi pridonio vrhunskoj kvaliteti usluge, Valamar je na svojoj mrežnoj stranici uveo i centar za kvalitetu gdje korisnici mogu ispuniti upitnik i napisati svoje dojmove o boravku u Valamarovim objektima, prijedloge, primjedbe i pohvale. Korisnici Valamar mrežne stranice mogu se prijaviti i na newsletter kako bi bili pravovremeno obaviješteni o aktualnim posebnim ponudama, iskoristili posebne ponude te bili informirani o novostima u objektima i događajima u destinaciji. Osim mrežne stranice za hotelske rezervacije, Valamar ima i mrežnu stranicu za online rezerviranje smještaja u

kampovima: <https://www.camping-adriatic.com/hr/>, koja nosi naziv Valamarove marke Camping Adriatic. Online rezervaciju smještaja korisnici mogu platiti kreditnim karticama čiji se podaci uzimaju kao garanciju rezervacije.

Internet stranice Valamara koriste „Secure Socket Layer“ (SSL) tehnologiju koja osigurava siguran i zaštićen prijenos podataka.

5.4.2. Valamar Riviera i društvene mreže

Društvene mreže danas predstavljaju jedan od najučestalijih oblika komuniciranja. Poduzeća putem društvenih mreža predstavljaju svoje proizvode i usluge ciljnoj publici koristeći se pažljivo kreiranim promotivnim kampanjama. Društvene mreže povezuju velik broj korisnika što predstavlja jednostavan, brz i jeftin način kako bi određene informacije o proizvodima ili uslugama što brže dospjele do potencijalnih kupaca.

Marketinška strategija Valamar Riviere obuhvaća sve veću upotrebu društvenih mreža kao kanala pomoću kojih se ostvaruje ciljana komunikacija. Neke od društvenih mreža koje Valamar Riviera koristi jesu: Instagram, Facebook, Youtube, Twitter i Google +. Facebook je danas jedna od većih društvenih mreža koja povezuje veliki broj korisnika diljem svijeta. Valamar je na Facebooku izradio stranicu koja omogućava privlačenje neograničenog broja posjetitelja, slanje informacija i novosti vezanih uz samo poduzeće, proizvode, usluge i slično. Korisnici Facebooka mogu putem oznake „Sviđa mi se“ označiti stranicu koju preferiraju i čije ih novosti i informacije zanimaju. Valamarova Facebook stranica trenutno ima 117 632 pratitelja, odnosno osoba koji žele stalno biti informirani o aktualnim ponudama, novostima vezanim uz pojedine objekte i sl. Korisnici Facebooka mogu na Valamarovoj stranici objavljivati svoja iskustva, komentirati objave od strane Valamara, podijeliti objave i sl. Valamar nastoji odgovoriti na svaki komentar korisnika te na njihova pozitivna ili negativna iskustva čime se unapređuje odnos s korisnicima. Valamar mora stalno održavati sadržaj i ukupan izgled stranice na Facebooku, odnosno svakodnevno mora ažurirati sadržaj stranice kako se ne bi smanjila aktualnost stranice te kako bi se privuklo još više pratitelja. Također, za sva poduzeća, koja su sa korisnicima povezana putem društvenih mreža, vrlo je važno održavati pozitivnu sliku o sebi jer se loša iskustva šire nevjerojatnom brzinom.

Osim Facebook stranice, Valamar je aktivan i na Youtube kanalu, odnosno na društvenoj mreži koja služi za objavljivanje video sadržaja. Valamar ovu društvenu mrežu koristi kako bi objavljivao promotivne sadržaje, promovirao objekte i novootvorene resorte, objavljivao video sadržaje o raznim događajima u destinaciji. Objavljenje video sadržaje korisnici Youtube kanala mogu komentirati, podijeliti na drugim društvenim mrežama te označiti oznakama „sviđa mi se“ i „ne sviđa mi se“. Kako bi privukli i zainteresirali korisnike, videozapisi koji se objavljuju putem Youtube kanala moraju biti kratki, kvalitetni i zanimljivi.

Uz navedene društvene mreže, Valamar koristi i Twitter, društvenu mrežu pomoću koje se objavljuju kratke poruke i medijski sadržaji. Prema Twitter stranici Valamara može se vidjeti da aktivno objavljuje poruke i informacije na Twitteru bez obzira na jako mali broj korisnika ove društvene mreže u Hrvatskoj ali i u Europi. Također, Valamar je aktivan i na Instagramu, društvenoj mreži koja služi za objavljivanje fotografija, a gdje Valamar sa objavljenim fotografijama potiče i zove pratioce na zasluženi odmor u na predivnim lokacijama.

Pojava pametnih telefona omogućila je veliki napredak u razvoju usluga te samim time novi način upotrebe marketinga. Uz mnogo mogućnosti koje pružaju aplikacije na pametnim telefonima, one omogućuju da korisnici svoj profil na društvenim mrežama uvijek nose sa sobom i da budu aktivni u bilo kojem trenutku. Upravo zbog toga Valamar je integrirao mrežnu stranicu u sučelje mobilnog uređaja te tako omogućio korisnicima da mogu rezervirati smještaj i putem pametnih mobitela. Također, Valamar je uveo i mobilnu aplikaciju „My Valamar“ koja gostima omogućava podršku tijekom cijelog putovanja. Ona gostima nudi: brzu prijavu u hotel, mobilni ključ koji otključava sobu, zajedničke prostore i dizala, interaktivni kalendar događanja u destinaciji i resortima, razgovor uživo sa recepcijom i osobnim asistentom, pregled narudžbi hrane i pića u sobu, prijavljivanje popravaka i sl.

5.5. SWOT analiza poduzeća Valamar Riviera d.d.

5.5.1. Izvedba SWOT analize

SWOT analiza predstavlja analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnja te predstavlja ključan čimbenik poduzećima za oblikovanje kvalitetne i adekvatne strategije poduzeća. Poduzeća najčešće rade SWOT analizu zbog njene jednostavnosti i

široke primjene te zbog toga što za njezino provođenje nisu potrebni veliki resursi. Glavna smisao njezinog provođenja je prikupljanje podataka o unutarnjim snagama i slabostima kako bi ih se usporedilo sa prilikama i prijetnjama s kojima se poduzeća suočavaju u okolini u kojoj djeluju. SWOT analiza usmjerena je na tri osnovna područja, analiza poduzeća, tržišta i konkurencije, što omogućava poduzećima da uvide razliku između pozicije u kojoj se poduzeće trenutno nalazi i one u kojoj bi željeli biti. SWOT analiza predstavlja analizu trenutne situacije u kojoj se poduzeće nalazi, te bi dobivene odgovore poduzeća trebala koristiti za donošenje važnih strateških odluka, poput definiranja vizije i misije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća, odgovarajućih poslovnih strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.

U nastavku rada u Tablici 1. prikazana je SWOT analiza poduzeća Valamar Riviera

Tablica 1. SWOT analiza Valamara

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESS)
• Lider na turističkom tržištu • Široka pokrivenost hrvatske obale (34 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta u 7 destinacija) • Dobra organizacija i provedba marketinga • Prilagodljivost promjenama • Dobra reputacija • Lojalnost korisnika usluga • Brojnost raznih usluga koje se pružaju korisnicima • Praćenje i reagiranje na konkurenciju • Mogućnost zapošljavanja velikog broja kvalitetnih ljudskih potencijala i njihovo usavršavanje • odgovornost prema okolišu • inovativnost i digitalizacija • briga o zaposlenicima i fokus na gosta	• Nedostatak objekata u središnjoj Dalmaciji • Velika fluktuacija osoblja, • Još uvijek postoji velik broj hotela niže kategorije kojima treba obnova • Nedostatak parkinga i wellnesa u određenim objektima

PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
• Brzi rast tržišta • Širenje na domaćem tržištu, ali i osvajanje inozemnog tržišta • Jačanje postojećih i stvaranje novih akvizicija • Praćenje trendova i uvođenje novih tehnoloških rješenja • Jačanje odnosa sa potrošačima (loyalty programom, davanjem većih pogodnosti, nagrađivanjem) • prepoznavanje RH kao svjetski poznate turističke zemlje • dobra infrastrukturna povezanost (autoceste, aerodromi)	• Ulazak novih konkurenata (domaćih i stranih) na tržište te prijetnje od strane postojećih konkurenata • Recesija i inflacija, te nezaposlenost i iseljavanje stanovništva • Novi zakonski propisi • Promjena potreba i ukusa potrošača • Porast troškova radne snage • Nepovoljna politika vlade

Izvor: Autor

5.5.2. SWOT analiza kao osnova za izgradnju strategije poduzeća

Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika omogućuje poduzećima da ustanove strateške opcije i kriterije na osnovi kojih će se izabrati optimalna strategija. Opća izjava o strategiji koju poduzeće koristi očituje se kroz njezinu misiju. Misija poduzeća pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njezini budući ciljevi što daje osjećaj sigurnosti među zaposlenima te pozitivnu sliku među kupcima, dioničarima i investitorima.

Valamar Riviera raspolaže s jakim snagama i nalazi se u poticajnom okruženju stoga poduzeće treba odabrati MAXI/MAXI strategiju te razvijati snage i iskorištavati povoljne prilike u okruženju.

Misija Valamara je: „Inovativno upravljanje odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaranje poticajne korporativne kulture gdje su zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvarati novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“³⁶ Iz Valamarove misije može se iščitati da je na prvom mjestu gost i zadovoljenje njihovih potreba,

³⁶ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.41

odnosno stvaranje novih doživljaja te stalno ulaganje u razvoj zaposlenika. Kako bi misija bila izvediva ona mora biti ostvariva, specifična i jasna, motivirajuća i usmjerena prema tržištu. Valamar je svoje poslovanje usmjerio prema gostima, zaposlenicima i dioničarima jer su oni ključni za stvaranje uspješnog poduzeća. Vizija predstavlja glavno usmjerenje misije poduzeća, odnosno ono što poduzeće želi postići u svom poslovanju. Vizija Valamara je: „Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“³⁷ Vizija poduzeća predstavlja buduću sliku koju poduzeće može ostvariti odabirom odgovarajućih strateških ciljeva. Strateški ciljevi Valamar Riviere jesu³⁸:

- Fokus na gosta
- Briga o zaposlenicima
- Rast prihoda i dobiti
- Inovativnost i digitalizacija
- Razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici
- Odgovornost prema okolišu

Kako bi se mogli ostvariti opći i pojedinačni ciljevi poduzeće mora osigurati organizacijsku infrastrukturu, ljudske resurse sa odgovarajućim vještinama te tehnološku i financijsku podršku.

³⁷ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.41

³⁸ Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017.; str.43

6. ZAKLJUČAK

Velike i brze promjene u okolini danas predstavljaju bitnu značajku u poslovanju svakog poduzeća. Poznavanje, odnosno otkrivanje promjena iz okoline omogućava relativno pouzdano predviđanje budućnosti i predstavlja temelj za djelovanje u dužem vremenskom razdoblju. Naravno, proučavanje sila iz okoline ne omogućuje poduzećima da utječu na njih, već ih ona mogu samo promatrati i reagirati na njih osmišljavanjem odgovarajućih strategija koje će im pomoći da izbjegnu prijetnje i iskoriste prilike koje ta okolina nudi.

Analizom marketinške okoline uočeno je da poduzeće Valamar Riviera veliku pažnju predaje praćenju svih utjecaja iz njegove okoline kako bi pravovremeno reagirao na prijetnje koje ta okolina pruža i iskoristio nove prilike. Na taj način stvara odgovarajuću strategiju koja će mu pomoći u zadržavanju postojećih, ali i privlačenju novih korisnika, te samim time održavanju vodeće pozicije na tržištu. Provedenom analizom makrookoline utvrđeno je da najveći utjecaj na Valamar Rivieru imaju gospodarska i tehnološka okolina. Stanje u gospodarstvu praćeno recesijom i inflacijom te sve većom nezaposlenošću predstavlja stalnu prijetnju poduzeću, dok praćenje novih trendova i uvođenje novih tehnoloških rješenja stvara nove prilike za rast i razvoj poduzeća. Analizom mikrookoline utvrđeno je kako konkurencija stvara pritisak poduzeću. Pritisak konkurencije Valamar Riviera nastoji smanjiti stalnim marketinškim aktivnostima vezanim uz ponudu izvrsne usluge gostima, ponudom posebno oblikovanih aranžmana te stvaranjem nezaboravnih doživljaja. U borbi protiv konkurencije Valamar Riviera se okreće izboru odgovarajuće strategije koja je okrenuta zahtjevima i potrebama gostiju. Swot analizom utvrđeno je kako u poduzeću prevladavaju interne snage i eksterne prilike u odnosu na interne slabosti i eksterne prijetnje. Unatoč pojavi novih konkurenata i visokoj razini vladinih mjera i regulativa u poduzeću te stanja u gospodarstvu, dolazi do porasta potražnje za proizvodima i uslugama, širenju proizvodne linije, novim investicijama i razvoju novih tehnoloških mogućnosti.

Da bi tvrtke bile uspješne moraju biti spremne reagirati na interese i zabrinutost ne samo svojih neposrednih klijenata, već i različitih subjekata u svojoj marketinškoj okolini. Nakon provedenih analiza vidljivo je da poduzeće Valamar Riviera neprestano ulaže napore kako bi i dalje ostalo jedno od vodećih turističkih poduzeća. Kako bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu i nastavilo širenje, Valamar Riviera treba

iskoristiti prednosti temeljene na kvaliteti proizvoda i usluga, inovacijama i kreiranju novih doživljaja te kontinuirano provoditi analizu okoline u kojoj posluje.

7. LITERATURA

Knjige:

1. FEATHER, F. (2004.), Quixtar – potrošač budućnosti; Biblioteka 21.st. Varaždin
2. GRABOVAC, N. (2002), Upravljanje trgovinskim poduzećima; Fojnica, Sarajevo
3. GRBAC, B., MELER, M., (ur.), (2008.), Vrijednost za potrošače u dinamičnom okruženju; „Cromar“, Rijeka
4. GRBAC, B. (2006.), Identitet marketinga, „Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci“, Rijeka
5. GRBAC, B. (2008.), Izazovi međunarodnog tržišta; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
6. GRBAC, B. (1992.), Novi trendovi makromarketing okoline malih i srednjih poduzeća; Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci
7. HALLBERG, K. (2000.), A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises; Washington, D.C. : The World Bank
8. HOLLOWAY, R.J., HANCOCK, R.S. (1973.), Marketing in a changing environment; Canada
9. KALAKOTA, R., ROBINSON, M. (2002.), E-poslovanje 2.0; Mate d.o.o., Zagreb
10. KESIĆ, T. (2003.), Integrirana marketinška komunikacija; Opinio, Zagreb
11. KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. (2006.), Osnove marketinga, „Mate d.o.o.“, Zagreb
12. KOTLER P., KELLER K.L. (2008.), Upravljanje marketingom, „Mate d.o.o. “, Zagreb, 12. izdanje
13. MARUŠIĆ, M., VRANEŠEVIĆ, T. (2001.), Istraživanje tržišta; ADECO, Zagreb
14. MEERMAN SCOTT, D. (2009.), Nova pravila marketing PR-a; Denona d.o.o., Zagreb
15. MELER, M. (2005.), Osnove Marketinga, Osijek
16. NOVAK, B. (2001.), Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima; Binoza press, Zagreb
17. PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (2004.), Marketing; „Adverta“, Zagreb
18. PREVIŠIĆ J., OZRETIĆ Đ. (1999.), Osnove međunarodnog marketinga; „Masmedia“, Zagreb
19. RENKO, N., DELIĆ, S., ŠKRTIĆ, M. (1999.), , Benchmarking u strategiji marketinga; Mate d.o.o.

20. RENKO N., PAVIČIĆ J. (2006.), Marketing, „Naklada Ljevak“, Zagreb
21. RIFKIN, J.: Doba pristupa (2005.), Bulaja naklada, Zagreb
22. ROCCO, F., MAĐENIĆ, D. (1996.), Marketing; „ŠK“; Zagreb
23. SRIĆA, V., SPREMIĆ, M. (2000.), Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha; Sinergija, Zagreb
24. ŠIMOVIĆ, V., RUŽIĆ-BAF, M. (2013.), Suvremeni informacijski sustavi; Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
25. VRANEŠEVIĆ, T., VIGNALI, C., VRONTIS, D. (2006.), Upravljanje strateškim marketingom; Accent, Zagreb
26. VRANEŠEVIĆ, T. (2007.), Upravljanje markama; Accent, Zagreb
27. ŽIBRET, B. (2007.), Strateška nabava; Mate d.o.o., Zagreb

Znanstveni članci:

1. Dumičić, K., Knego, N. (2006.), Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti; Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol.1, No.1, str 25-30
2. Gonan Božac, M. (2008.) Economic research - Ekonomska istraživanja, SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Vol.21 No.1

Internet stranice:

1. Valamar Riviera: <https://valamar-riviera.com/hr/> [pristupljeno: 10.10.2018.]
2. Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_marketing [pristupljeno: 10.10.2018.]
3. Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_economy [pristupljeno: 10.10.2018.]
4. Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business [pristupljeno: 10.10.2018.]

Publikacije:

Valamar Riviera: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017

PRILOZI

1. Slika 1. Organizacijska struktura Valamar Riviere

SAŽETAK

U ovom završnom radu analizirala se marketinška okolina poduzeća te je na primjeru poduzeća Valamar Riviera ona detaljno obrađena. U teorijskom dijelu se definirala okolina i njezina dva segmenta, a to su mikro i makrookolina. Mikrookolinu poduzeća čine dobavljači, kupci, marketinški posrednici, konkurencija i javnost, dok se makrookolina poduzeća sastoji od demografske, gospodarske, prirodne, tehnološke, političke ili zakonske te društvene ili kulturne okoline. Uz navedene okoline analizirana je i pojava nove virtualne okoline. U drugom dijelu rada analizirana je mikro i makrookolina poduzeća Valamar Riviera i napravljena SWOT analiza te su utvrđene prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Utvrđeno je da poduzeće Valamar Riviera neprestano ulaže napore kako bi i dalje ostalo jedno od vodećih maloprodajnih poduzeća. Kako bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu i nastavilo širenje, Valamar Riviera treba iskoristiti prednosti temeljene na tradiciji, kvaliteti proizvoda i kontinuirano provoditi analizu okoline u kojoj posluje.

KLJUČNE RIJEČI: marketinška okolina, mikrookolina, makrookolina, virtualna okolina, Valamar Riviera d.d., SWOT analiza

SUMMARY

In this thesis the marketing environment of a company is being analyzed and it was elaborated on an example of Valamar Riviera company. The environment and its two important parts, micro and macro-environment, are defined in the theoretic part. The microenvironment of a company is made of its suppliers, customers, marketing agents, competitors and general public while the macro-environment of a company consists of a demographic, economic, natural, technologic, political or legislative as well as social or cultural environment. Beside the mentioned types of environments there was also an analysis of an appearance of a new virtual environment. In the second part of the thesis there was an analysis of micro and macro-environment of Valamar Riviera company and SWOT analysis was made to establish the advantages, disadvantages, opportunities and threats. It was established that Valamar Riviera company is putting continuous effort to remain one of the leading retailing companies. To keep the leading position on the market and continue the expansion, Valamar Riviera has to use the advantages based on the tradition, quality of products and to constantly conduct analysis of the environment where it operates.

KEY WORDS: marketing environment, microenvironment, macro-environment, virtual environment, Valamar Riviera d.d., SWOT analysis