Kontrola marketinških aktivnosti u turizmu

Tadijanović, Tena

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:506241

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TENA TADIJANOVIĆ

KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TENA TADIJANOVIĆ

KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU

Završni rad

JMBAG: 0303043391, redovita studentica

Studijski smjer: Turizam

Kolegij: Marketing u turizmu

Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tena Tadijanović, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega 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, rujan 2016.

IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, TENA TADIJANOVIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU“ 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, rujan 2016.

Potpis

_____

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

2. PROCES UPRAVLJANJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU 3

2.1. Planiranje marketinških aktivnosti 3

2.2. Organizacija marketinških aktivnosti 8

2.3. Kontrola marketinških aktivnosti 9

3. MARKETINŠKA KONTROLA U TURIZMU 10

3.1. Primjena marketinga u turizmu 10

3.2. Pojam i značenje kontrole marketinških aktivnosti 12

3.3. Realizacija marketinške kontrole u turizmu 13

4. VRSTE I PRISTUPI MARKETINŠKE KONTROLE 20

4.1. Kontrola godišnjeg plana 20

4.1.2. Analiza tržišnog udjela 21

4.1.3. Analiza usporedbe marketinških troškova i prodaje 23

4.1.4. Financijska analiza 23

4.1.5. Analiza ukupnog tržišnog uspjeha 24

4.2. Kontrola profitabilnosti 24

4.2.1. Turistički proizvod 25

4.2.2. Tržišni segmenti 26

4.2.3. Tržišni kanali prodaje i distribucije 27

4.3. Kontrola učinkovitosti 29

4.3.1. Učinkovitost prodajne snage 29

4.3.2. Djelotvornost oglašavanja 30

4.3.3. Učinkovitost unapređenja prodaje 30

4.3.4. Učinkovitost distribucije 30

4.4. Strateška kontrola 31

4.4.1. Pregled marketinške učinkovitosti 31

4.4.2. Provjera marketinga 31

5. KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA PRIMJERU INCOMING TUROPERATORA „UNILINE“ D.O.O. 34

5.1. Pozicija na turističkom tržištu 34

5.2. Vizija i misija 35

5.3. Kontrola marketinških aktivnosti „Uniline“ d.o.o. 35

5.3.1. Kontrola godišnjeg plana „Uniline“ d.o.o. 36
5.3.2. Kontrola profitabilnosti „Uniline“ d.o.o. 36
5.3.3. Kontrola učinkovitosti „Uniline“ d.o.o. 37
5.3.4. Strateška kontrola „Uniline“ d.o.o. 38
6. ZAKLJUČAK 39
7. LITERATURA 40
8. POPIS SLIKA 41
Sažetak 42
Summary 43

1. UVOD

Predmet istraživanja ovog Završnog rada je kontrola marketinških aktivnosti u turizmu te njezina važnost u cjelokupnom procesu marketinškog upravljanja. Cilj rada je objasniti ulogu i značaj kontrole marketinških aktivnosti te provesti analizu postojećeg stanja poduzeća Uniline d.o.o. i njegovu primjenu marketinške kontrole u poslovanju. Pri istraživanju i pisanju rada korištena je stručna literatura iz područja marketinškog upravljanja i marketinga u turizmu, te su primijenjene metoda analize, apstrakcije i klasifikacije. Nadalje, rad je rezultat stečenih znanja autorice i njezine suradnje sa zaposlenima iz odjela marketinga i kontrole u promatranom poduzeću. Za analiziranje kontrole i organizacije njihova poslovanja korištena je induktivna metoda i metoda intervjua. Rad sadrži osam dijelova, a uža tematika rada je obrađena od drugog do petog poglavlja. Navedena su četiri poglavlja zbog opsežnosti teksta detaljnije razrađena u potpoglavljima.

Nakon Uvoda, u drugom je poglavlju obrađeno planiranje, organiziranje i kontrola marketinških aktivnosti. Poduzeća najprije analiziraju probleme organizacije i traže alternativna rješenja, potom fokusiraju i usmjeravaju organizaciju putem analize prilika, izbora ciljeva, definiranja strategija, razrade planova, njihove implementacije i kontrole.

Naslov trećeg poglavlja je „Kontrola marketinških aktivnosti u turizmu“. U njemu se prvo objašnjava primjena marketinga u turizmu, a zatim značajke i realizacija marketinške kontrole. Nužno ju je provoditi u svakom upravljačkom procesu jer je usredotočena na održavanje organizacije u njezinoj okolini te na napredak procesa ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

Četvrto poglavlje razrađuje vrste kontrole marketinških aktivnosti, a to su kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola uspješnosti (djelotvornosti) i strategijska kontrola. Kontrolom godišnjeg plana prate se tekući marketinški napori i rezultati radi utvrđivanja ostvaruje li se prodaja, profiti i drugi ciljevi postavljeni godišnjim planom. Kontrola profitabilnosti ima za svrhu utvrditi u kojim poslovima subjekt turističke ponude zarađuje odnosno gubi te pomaže u donošenju odluke da li određeni turistički proizvod ili neku marketinšku aktivnost treba proširiti, smanjiti ili ukloniti.

Kontrola učinkovitosti služi davanju ocjene jesu li pojedine marketinške aktivnosti s obzirom na njihove izdatke dovoljno djelotvorne u ostvarivanju marketinških ciljeva.

Posljednja, strateška kontrola obuhvaća periodično provjeravanje jesu li postojećoj i predviđenoj okolini marketinga optimalno prilagođeni ciljevi, strategije i sustavi marketinga određenog poduzeća.

Da bi se bolje razumjela teorijski obrađena tema, analiziran je primjer iz prakse. Riječ je o provođenju kontrole marketinških aktivnosti u poslovanju *incoming* turoperatora „Uniline“ d.o.o.

Donošenjem konačnog zaključka na temelju obrade i analize rada iznosi se cjelovit osvrt na napisano. Nakon toga navedena je literatura i popis slika, a rad završava iznošenjem sažetka na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. PROCES UPRAVLJANJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU

Marketinško upravljanje je takav proces u kojem se donose i provode poslovne odluke, uz naglašenu prisutnost odgovornosti svih koji sudjeluju u tom procesu odlučivanja. U literaturi se za definiranje marketinškog upravljanja često navodi definicija Philipa Kotlera prema kojoj je upravljanje marketingom „analiza, planiranje, primjena i kontrola programa namijenjenih da stvore, izgrade i zadrže korisne razmjene i odnose na ciljnim tržištima radi ostvarenja ciljeva organizacije“ (Kotler, Bowen, Makens, 2010., str. 23).

2.1. Planiranje marketinških aktivnosti

Svrha svakog planiranja je smanjenje rizika, odnosno povećanje sposobnosti za preuzimanje većih rizika. Za realizaciju marketinške politike nužno je planiranje, jer ono služi za formuliranje marketinške strategije. Može se reći da je marketinško planiranje program aktivnosti putem kojega se oživotvoruje marketinška strategija te se određuje buduće ponašanje poduzeća. Korist marketinškog planiranja može se sagledati u činjenici da planiranje:

- potiče sustavna razmišljanja o budućnosti
- vodi boljoj koordinaciji napora poduzeća
- daje osnovu za definiranje kriterija kontrole poslovanja
- utječe na pronalaženje najdjelotvornijih smjerova razvoja
- stvara uvjete za adekvatnije suprotstavljanje iznenadnom razvoju događaja.

Postoji niz kategorizacija planiranja u turizmu. Sa stajališta vremenske komponente na koji se plan odnosi postoji dugoročno, srednjoročno i kratkoročno planiranje. Također, postoji povezanost između osnovnih oblika marketinške organizacije i tipova planova. Funkcionalna organizacija marketinga postavljat će plan za svaku marketinšku funkciju. U proizvodno orijentiranoj organizaciji definira se poseban plan za svaki proizvod, u zemljopisno orijentiranoj organizaciji plan za svako glavno područje, dok u organizaciji orijentiranoj ka potrošaču plan za svaku skupinu potrošača. Bez obzira na vrstu plana, konačni rezultat planiranja sastoji se od programa aktivnosti koje treba ostvariti u određenom vremenu.

Dugoročno planiranje obuhvaća definiranje osnovnih ciljeva i strategija koje se odnose na duže vremensko razdoblje (redovito više od 5 god.), te je osnova drugih vrsta marketinškog plana (srednjoročnog i kratkoročnog). Posebno značenje ima marketinško planiranje vezano uz neki izuzetan događaj što je najčešće lansiranje novog proizvoda, ulaženje na novo tržište, integracija s drugim poduzećima i sl. (Senečić, Vukonić, 1997., str. 151).

Proces marketinškog planiranja u turizmu obuhvaća sljedeće faze:

- Analiza situacije
- Ocjena budućeg razvoja tržišta
- Definiranje ciljeva
- Određivanje marketinške strategije
- Izrada marketinškog programa
- Kontrola realizacije marketinškog plana.

Analiza tržišne situacije služi za definiranje marketinških ciljeva te može poslužiti kao informacijska osnova u drugim fazama planiranja. Daje odgovore na pitanja: gdje se poduzeće nalazi i kako je nastala sadašnja situacija? Prema tome, u toj fazi se trebaju dobiti elementi koji će upozoriti na tržišnu poziciju poduzeća u proteklom razdoblju, odnosno na sve slabosti i uspjehe koji su karakteristični za to razdoblje.

U analizi dosadašnje situacije posebno značenje imaju sljedeći podaci:

- Ocjena rezultata u proteklom razdoblju
- Osnovne karakteristike tržišta
- Studij konkurencije
- Kanali distribucije
- Oglašavanje
- Unapređenje prodaje
- Odnosi s javnošću i publicitet
- Analiza osnovnih činitelja okruženja (ekonomske, društvene i tehnološke promjene, ponašanje potrošača te državna aktivnost).

Ocjena budućeg razvoja tržišta je faza planiranja koja treba pružiti podatke za usmjeravanje buduće aktivnosti poduzeća, te predstavlja osnovu izbora ciljeva razvoja. U pristupu prognoziranja budućeg razvoja postoje dva osnovna problema, a to su:

- utvrđivanje i upoznavanje činitelja koji determiniraju budući razvoj potražnje
- prikladan izbor metoda prognoziranja.

Kod identifikacije i upoznavanja čimbenika potražnje dominanti faktori pri prognoziranju turističke potražnje su:

- Stanovništvo – veličina i strukturne karakteristike
- Domaćinstva – broj i sociodemografske karakteristike
- Stopa nataliteta – dinamika porasta stanovništva
- Stil života – osnovni stavovi stanovništva prema obitelji, prihodima, potrošnji
- Slobodno vrijeme – višak stvara neke nove potrebe i povećava neke prijašnje potrebe
- Prihod – osnovni činitelj kupovne moći
- Moda – odlučni činitelj potražnje niza proizvoda
- Povjerenje u budućnost – utječe na sklonost ka kupovini
- Produktivnost – da bi porasla ukupna potrošnja, društvo mora proizvesti više proizvoda i usluga.

Dakako, svi čimbenici potražnje nemaju isto značenje, pa s tim u svezi treba utvrditi: značenje pojedinog faktora, varijabilnost i mjerljivost faktora te međuovisnost pojedinih faktora. Pod metodama prognoziranja razumijevaju se različite znanstvene discipline koje služe za predviđanje budućeg razvoja pojave koja je predmet interesa te postoji niz kategorizacija, no osnova je sljedeća:

- Numeričke metode – one metode kojima se tržište predviđa pretežno matematičkim i grafičkim operacijama, na temelju raspoloživih statističkih ili povijesnih podataka, analiza trenda, regresijska analiza, kvantitativni modeli, metoda stohastičkih matrica, koeficijenti elastičnosti.

- Nenumeričke metode – one metode kojima se tržište predviđa najčešće neovisno o statističkim podacima, a iz određenog skupa pojedinačnih mišljenja (metoda anketiranja eksperata, predviđanja na osnovi stavova i ocjena potrošača).

Definirati ciljeve poduzeća znači odrediti osnovni primjer budućega razvoja. Svaki je sustav determiniran ciljevima svoga razvoja, pa je tako cilj postao jedan od temeljnih obilježja svakog sustava.

Cilj je stanje ili rezultat koji se želi postići organiziranim akcijama poduzeća ili pojedinaca. Poduzeće kao sustav formira određenu hijerarhiju ciljeva:

- prvi hijerarhijski stupanj – s obzirom na razinu na kojoj se donose ciljevi (ciljevi na razini poduzeća, pojedinog sektora, odjela, skupine proizvoda i sl.)
- drugi hijerarhijski stupanj – s obzirom na prirodu ciljeva (kvantitativni i kvalitativni ciljevi)
- treći hijerarhijski stupanj – s obzirom na vremensku dimenziju (dugoročni, srednjoročni i operativni ciljevi).

Ciljevi se u turističkom gospodarstvu mogu odnositi na: broj dolazaka i noćenja (inozemnih – domaćih) turista, razinu turističke potrošnje, prosječno vrijeme boravka turista, strukturu potražnje (nacionalna provenijencija, dob, platežna sposobnost, pripadnost društveno – profesionalnoj skupini), ukupni prihod, imidž i dr.

Marketinška strategija je sposobnost i umijeće uporabe svih resursa radi ostvarenja planiranih ciljeva. Ciljevi pokazuju stanje u koje poduzeće namjerava doći dok strategije pokazuju osnovni smjer aktivnosti koje dovode do željenog stanja (ostvarenog cilja). Svaka marketinška strategija mora obuhvatiti ove elemente: mora uzeti u obzir faktore okruženja, mora biti interno konzistentna, mora voditi računa o resursima poduzeća i resursima konkurencije (ljudski potencijal, financijska sredstva, kapacitet, imidž) te mora definirati i odrediti stupanj rizika.

Operacionalizacija marketinške strategije najčešće se odvija u sljedeće dvije faze:

- izbor ciljne tržišne skupine – selekcija tržišne skupine koju poduzeće želi pridobiti za svoje proizvode
- definiranje marketinškog miksa – izbor i kombinacija marketinških elemenata koje poduzeće primjenjuje da bi zadovoljilo izabranu tržišnu skupinu.

Na izbor marketinškog miksa djeluju sljedeći čimbenici:

- ponašanje potrošača – motivacija, način kupovanja, stil života, kupovna moć, broj potrošača
- ponašanje posrednika u prodaji – motivacija, struktura
- položaj i ponašanje konkurenata – broj, veličina, snaga
- država i njezina regulativa – regulativa u pogledu instrumenata marketinškog miksa (tzv. „4P“).

Marketinški program je operacionalizacija marketinškog plana. Ističe što poduzeće želi te specificira napore odnosno ulaganja poduzeća u kvalitativnom i kvantitativnom obliku. Jedna od najvažnijih zadaća marketinškog programa je utvrđivanje visine troškova te financiranje rezultata koji se može očekivati u vezi s izvršavanjem marketinških aktivnosti. U izradi programa može se diferencirati šest faza, i to:

- klasifikacija i specifikacija svih aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva
- uočavanje odnosa između pojedinih faza
- identifikacija nositelja odgovornosti za svaku fazu
- određivanje sredstava za svaku fazu
- ocjenjivanje vremena potrebnog za odvijanje svake faze
- određivanje početka i kraja odvijanja svake faze (Senečić, Vukonić, 1997.,192).

Kontrola realizacije marketinškog programa - jedan je od osnovnih preduvjeta djelotvornosti cjelokupnog procesa planiranja. Osnovna svrha kontrole je utvrditi u kojoj se mjeri ostvaruju očekivanja izražena u toku marketinškog planiranja odnosno upozoriti na odstupanja predviđenih razvoja akcija i dati osnovu za korektivne mjere. Proces kontrole marketinškog plana odnosi se na dva područja i to na analizu prodaje i udjela na tržištu te na analizu troškova i financijskog rezultata. Osnovu kontrolnog sustava čini MIS koji daje redovite i specijalizirane izvještaje o izvršenju određenih zadaća iz marketinškog plana (programa). Na temelju općepoznatih kriterija u realizaciji marketinškog plana, odnosno uočenih devijacija, potrebno je provesti analizu koja će otkriti i identificirati čimbenike što su uvjetovali određeno kretanje.

Najkritičniji moment u cjelokupnom procesu kontrole realizacije marketinškog plana je definiranje korektivnih akcija vezanih za odstupanje u realizaciji programa (npr. sniženje cijene, veći napori prodajne operative, redukcija investicijskih planova i dr.).

2.2. Organizacija marketinških aktivnosti

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i troškom na bilo kojem području rada ili života (Sikavica, 2011., str.11). Svako poduzeće mora naći za sebe prikladan oblik organizacije, koji može vrijediti samo za određenu fazu u razvoju poduzeća i za određenu situaciju na turističkom tržištu. Subjekt turističke ponude treba uspostaviti takvu organizaciju marketinga koja će omogućiti primjenu i kontrolu marketinških napora te je podrediti suvremenom slijedu stvaranja i isporuke određene vrijednosti, čije su osnovne značajke započinjanje s kupcem i timskim radom. Organizacija poduzeća treba omogućiti:

- izvršavanje osnovne djelatnosti poduzeća
- prilagodbu unutrašnjim uvjetima poduzeća (kreativnost i inovacije)
- koordinaciju različitih aktivnosti u poduzeću
- osiguranje kontrole poslovanja
- reduciranje grešaka u poslovnom procesu
- zadovoljenje potreba i motiva dijelova organizacije poduzeća.

Organizaciju marketinga subjekta turističke ponude moguće je promotriti s mjesta marketinga u organizacijskoj strukturi i odnosa kojeg ima s drugim poslovnim funkcijama te organizacije marketinga kao organizacijske jedinice. Ako se druge poslovne funkcije opiru tome da svoj rad i napor podrede interesima kupaca, dolazi do interorganizacijskih sukoba, a marketing može postati zanemarenim. Tu se zanemarenost nazivamo podređenim položajem marketinga u odnosu na druge poslovne funkcije, no on također može biti i ravnopravan i nadređen. Kako do organizacijskih sukoba ne bi došlo te kako bi se uspješno razvila marketinška orijentacija na razini čitave organizacije, top menadžment mora razumjeti zašto je važno promicati koordinirani marketing te težiti boljem marketingu (Senečić, Kobašić, 1982., str. 137).

Također, treba imenovati radne grupe za marketing, dobiti vanjske pomoći i smjernice, promjeniti sustav nagrađivanja u poduzeću, zapošljavati poduzetne i sposobne stručnjake za marketing, razvijati interne obrazovne programe iz područja marketinga te uvesti suvremeni sustav planiranja marketinga. Razina organizacije marketinga koju najčeše preporučuju marketinški teoretičari jest centralizirana organizacija marketinga, odnosno integrirani marketing. Razlog tomu je to što se u takvoj organizaciji lako provodi integrirani marketing jer su sve tržišno orijentirane službe centralizirane u jednoj organizacijskoj jedinici, što omogućava lakše, brže i točnije provođenje marketinških aktivnosti. Prilikom organizacije marketinga kao posebne organizacijske jedinice, subjekt turističke ponude može birati između nekoliko oblika organizacijske strukture, a taj izbor će ovisiti o djelatnosti i pripadnosti određenoj gospodarskoj grani, veličini, postojećem obimu poslovanja i primijenjenoj tehnologiji, planiranom programu i ciljevima budućeg poslovanja, kvaliteti zaposlenika i mogućem popunjavanju zaposlenih te iskustvima organiziranja marketinga sličnih poslovnih subjekata. Tako da oblici organizacijske strukture marketinga koji su se izdiferencirali u praksi subjekata turističke ponude, osobito hotelijerskih poduzeća, putničkih agencija i prometnih poduzeća mogu imati:

- Funkcionalni oblik (prema marketinškim funkcijama)
- Zemljopisni oblik (prema regijama – tržištima)
- Proizvodima orijentiran oblik (prema vrsti ili skupini turističkog proizvoda)
- Kupcima orijentiran oblik (prema ciljnim tržišnim segmentima).

2.3. Kontrola marketinških aktivnosti

Kontrola je bitna faza u procesu upravljanja marketinškim aktivnostima te predstavlja njihov prirodan slijed. Zasniva se na procjeni rezultata primjene odabrane strategije u odnosu na kritične faktore uspjeha (faktori okruženja ili potencijali poduzeća). Kontrolom se utvrđuje da li, u odnosu na definirane ciljeve i strategije, rezultati poslovanja odstupaju u odnosu na planirane vrijednosti, koji su uzroci mogućih odstupanja i koje bi mjere trebalo poduzeti kako bi se na njih djelovalo. Marketinški odjel mora neprestano nadzirati i kontrolirati marketinške aktivnosti te subjekti turističke ponude trebaju povratnu vezu kako bi mogli ocijeniti stupanj realizacije postavljenih marketinških ciljeva.

3. MARKETINŠKA KONTROLA U TURIZMU

Pomoću kontrole marketinških aktivnosti vrši se mjerenje ostvarenih rezultata s planiranim pokazateljima. Procesom kontrole se preispituje proces planiranja, organiziranja i primjene marketinške aktivnosti. Svrha kontrole je u interakciji s rezultatima koji su nastali u procesu planiranja i organiziranja u skladu s postavljenim ciljevima i strategijama poslovanja.

3.1. Primjena marketinga u turizmu

Marketinšku aktivnost je moguće klasificirati prema ciljnom tržištu, vrsti proizvoda i vrsti nositelja. Kada se govori o marketingu u turizmu onda se zapravo misli na klasifikaciju marketinga prema ciljnom tržištu - turističkom tržištu, odnosno turistima kao potrošačima. Razlog zasebnom proučavanju marketinga u turizmu nalazi se u specifičnostima odnosa koji vladaju na turističkom tržištu, specifičnosti turističkog dobra ili proizvoda te specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu.

Marketing je predmet marketinških aktivnosti, a to je zadovoljavanje potreba i zahtijeva turista, uz postizanje određene koristi za sve sudionike turističke ponude i nositelje marketinga. Temeljem toga marketing u turizmu se može definirati kao „sustavno i koordinirano djelovanje, izvršavanje zahtjeva i ciljeva turističke politike, kojom se na najbolji mogući način zadovoljavaju turističke potrebe određenih skupina korisnika (i pojedinaca) uz istodobno postizanje pozitivnih ekonomskih rezultata za nositelje turističke ponude, odnosno za nositelje marketinga“ (Senečić, Vukonić, 1997., str. 38).

U središtu marketinških aktivnosti je turist kojemu se marketing obraća, dok je s druge strane on usmjeren na postizanje pozitivnih ekonomskih rezultata ponuditelja turističke ponude. Ako će turistička potreba biti zadovoljena potrebno je da u turističkoj ponudi sudjeluje niz gospodarskih i negospodarskih djelatnosti. Nositelji marketinga u turizmu su svi oni koji svojim proizvodima i uslugama sudjeluju na turističkom tržištu te putem turističke potrošnje zadovoljavaju potrebe turista.

Zadaća marketinga je oblikovani proizvod promovirati i pravovremeno plasirati na turističko tržište po odgovarajućim cijenama, a djelotvoran će biti samo u slučaju ako je turistički proizvod prilagođen turističkom tržištu. Proizvod se oblikuje s obzirom na potrebe i želje određenog segmenta turističke potražnje, pri čemu se na umu ima koncept „vrijednost za novac“[1].

Ciljevi marketinga u turizmu ovise o razvijenosti poslovanja nositelja, stupnju njegove prisutnosti na turističkom tržištu, njegovoj pripadnosti određenoj “turističkoj” djelatnosti, nastojanju nositelja za stvaranjem pozicije, održavanjem ili poboljšanjem stečene pozicije. Također, mogu se promatrati s više stajališta, pa tako teorija marketinga i njegova primjena u turizmu razlikuje:

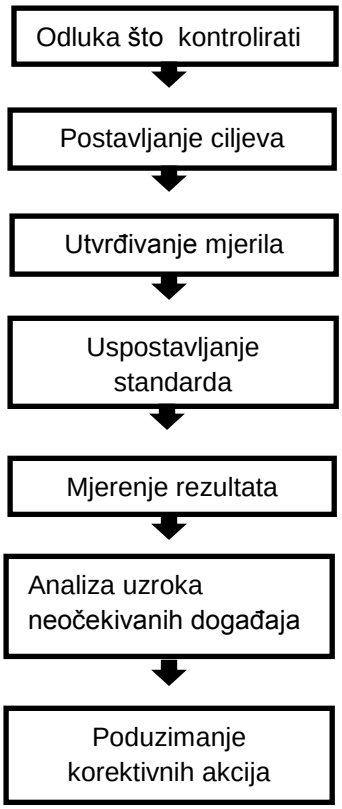
- Strateške ciljeve koji se postavljaju u sklopu globalne turističke politike nositelja marketinga. Mogući strateški ciljevi su: povećanje broja noćenja turista i iskorištenosti kapaciteta, osvajanje novog tržišnog segmenta, povećanje turističke potrošnje po turistu,vremenu trajanja boravka ili pak vrsti aranžmana, povećanje prosječnog trajanja boravka turista, promjena imidža i dr.
- Operativne ciljeve kojima se smatraju ciljevi pojedinih poduzeća uključenih u razvoj turizma, odnosno onih poduzeća koji sudjeluju u ostvarenju strateškog cilja. Mogući operativni ciljevi su: aktiviranje vlastitih mogućnosti za razvoj kongresnog turizma, povećanje broja manifestacija koje se za vrijeme ili izvan glavne turističke sezone organiziraju u nekom turističkom lokalitetu i dr. (Kobašić, Senečić, 1987., str. 44).

[1] engl. „Volue for money“

3.2. Pojam i značenje kontrole marketinških aktivnosti

Kompleksnost i dinamičnost marketinške okoline te propusti pri implementaciji marketinških planova mogu ugroziti ostvarenje ciljeva. Stoga je u svakom upravljačkom procesu nužno provoditi postupak kontrole. Usredotočena je na održavanje organizacije u njezinoj okolini te na napredak u ostvarenju postavljenih ciljeva. Također, podrazumijeva detektiranje neželjenih odstupanja/ nepravilnosti i uzroka koji su do njih doveli te poduzimanje konkretnih aktivnosti kojima će se neželjena situacija ukloniti ili barem minimizirati. Suština kontrole je pružanje pomoći u prilagodbi promijenjenih uvjeta, ograničenju kompliciranja pogrešaka, nošenju s kompleksnošću i minimizaciji troškova. To znači da kontrola predstavlja skup postupaka, metoda i tehnika koje marketinški menadžment treba koristiti u cilju osiguranja usklađenosti marketinških aktivnosti s definiranim ciljevima, strategijom i planovima. Sljedeća slika prikazuje faze kontrole koje su u daljnjem tekstu detaljnije objašnjene (Križman Pavlović, 2008., str.189).

Slika 1. Sastavni dijelovi kontrole



Izvor: Izrada autorice prema Senečić, Vukonić, 1997., str 48-57.

Odluka što kontrolirati. Treba znati što i koliko kontrolirati. Širina i obujam kontrole izazivaju troškove te se zbog toga treba svoditi na ostvarenje marketinških aktivnosti, troškova i profita, a to su aktivnosti prodaje, nabave, promocije..

Postavljanje ciljeva. Ciljevi moraju biti jasni, nedvosmisleni i glavna su veza između kontrole i plana. Najčešće su vezani za prodaju i troškove, a zatim za proizvod, cijenu i osoblje.

Utvrđivanje mjerila. Mjerenje uspjeha fokusiranjem na rezultate, pokazuje stupanj uspjeha.

Uspostavljanje standarda. Ovaj korak posebno je važan za mjerenje rezultata jer su unaprijed utvrđeni pokazatelji za kontrolu.

Mjerenje rezultata. Ono je moguće ako postoje standardi, planovi i odluke. Može se obavljati tijekom obavljanja aktivnosti i nakon toga.

Analiza uzroka neočekivanog događaja. Koristi se radi utvrđivanja koji faktor utječe na aktivnosti, uoči nedostatke koji su se pojavili te predloži njihovo uklanjanje.

Poduzimanje korektivnih akcija. Ovo je završni korak kontrole te se korektivne akcije poduzimaju samo ako je nužno.

3.3. Realizacija marketinške kontrole u turizmu

Budući da se tijekom primjene marketinških planova javljaju mnoga iznenađenja, marketinška kontrola mora neprestano pratiti i provjeravati marketinške aktivnosti. Cjelokupna kontrola marketinškog plana obuhvaća: kontrolu izvršenja plana, kontrolu financijskog rezultata i kontrolu uspješnosti marketinških aktivnosti (Senečić, Grgona, 2006., str. 204).

Kontrola izvršenja marketinškog plana odnosi se najčešće na godišnje planove i usredotočena je na analizu prodaje, analizu sudjelovanja na tržištu i analizu troškova.

Analiza prodaje odnosi se na mjerenje i ocjenu ostvarene prodaje u odnosu na predviđenu u planu utvrđenih ciljeva prodaje, odnosno na analizu ostvarenih odstupanja. No, uz ukupne analize prodaje također je značajno ostvariti kontrolu na temelju analize strukturirane prodaje po nekim relevantnim kriterijima.

Kao najizrazitiji predstavnik turističkog gospodarstva, hotelsko poduzeće, analiza prodaje bi se u okviru procesa marketinške kontrole mogla strukturirati s obzirom na sljedeće:

- Vrstu hotelske usluge (usluga smještaja, prehrane i pića te dopunskih usluga hotela;
- Vremenski aspekt (tjedan, mjesec, tromjesečje, godina);
- Vrsta gostiju (individualni, grupni, poslovni, agencijski gosti);
- Način rezervacije (telefonom, internetom, osobno).

Tako analizom odstupanja se može mjeriti relativni doprinos različitih čimbenika odstupanja koji nastaju tijekom prodaje, odnosno može se provesti tzv. mikroanaliza prodaje. Njom se posebno analiziraju vrste usluga u pojedinim djelatnostima i vrste gostiju koji su ostvarili očekivani udio u prodaji, kao i one koji to nisu.

Analiza tržišnog udjela – prilikom analiziranja tržišnog udjela moraju se utvrditi kriteriji za izražavanje tržišnog udjela. To mogu biti:

- Ukupni tržišni udio poduzeća koji se odnosi na ostvarenu prodaju izraženu kao postotak ukupne prodaje u grani ili djelatnosti kojoj poduzeće pripada. Postotak može biti izračunat na temelju vrijednosnih ili količinskih pokazatelja prodaje te je važno utvrditi i što obuhvaća djelatnost ili grana za koju izražava ovaj pokazatelj. Također, označuje konkurentski položaj poduzeća jer je udio poduzeća u ukupnom tržištu velik može se zaključiti da je ono superiorno u odnosu na konkurenciju, i obrnuto.
- Udio na tržištu na kojem je poduzeće prisutno odnosi se na udio poduzeća u osnovnom tržišnom segmentu gdje ono ostvaruje dominantnu ili čak ukupnu prodaju.
- Relativni tržišni udio koji se može izračunati u odnosu na tri najveća konkurenta ili u odnosu na samo jednoga, ali vodećeg konkurenta. Kao temelj služi ostvarena prodaja konkurenata s kojima se uspoređuje tržišni udio.

- Turističko poduzeće može svoj udio u tržištu izračunavati za ukupno tržište, ali isto tako i na pojedina uža tržišta koja su definirana na temelju posebnih kriterija.
- Analizu uzorka je uočena tendencijom rasta ili opadanjem udjela u tržištu te kod toga se mora voditi računa o stanovitim ograničenjima. Naime, čimbenici okruženja ne utječu jednako na sva turistička poduzeća, pa promjene udjela u tržištu mogu biti izraz različitih utjecaja. Pretpostavka koja govori da bi se rezultati nekog poduzeća morali ocjenjivati prema prosječnim rezultatima svih poduzeća, nije uvijek točna (Senečić, Grgona, 2006., str. 206).

Rezultati poduzeća moraju se ocjenjivati u odnosu na rezultate njegovih najjačih konkurenata. Ako neko drugo poduzeće uđe na određeno tržište, tržišni udio svakog poduzeća koje se već nalazi na tržištu može se smanjiti. Ponekad neka poduzeća namjerno ostvaruju smanjenje tržišnog udjela ne bi li tako povećali profite, odbacujući iz svoje ponude usluge i proizvode na kojima ostvaruju gubitke.

Istraživanje stavova je analize pomoću koje se utvrđuje u kojoj su mjeri korišteni marketinški instrumenti imali utjecaj na oblikovanje ili izmjenu stavova turista. Pored ekonomskih kriterija za istraživanje stavova koriste se i neki neekonomski kriteriji. Naime, ponašanje turista (potencijalnih i stvarnih) također je značajno u razmatranju uspješnosti hotela u proteklom razdoblju. Zbog toga posebno značenje ima provođenje tzv. analize imidža. Poželjni imidž koji poduzeće želi ostvariti je ono što služi kao referentna točka u ispitivanju.

Isto tako, u ovom sklopu poželjno je provesti komparativnu *analizu imidža* poduzeća s najznačajnijim konkurentima. Određene mjere koje služe za poboljšanje ugleda poduzeća nije moguće ostvariti u kratkom roku te je zbog toga potreban određeni period da se on postigne. Ovo istraživanje u prvi plan stavlja, ako se radi o hotelskom poduzeću, istraživanje stavova koja su u vezi s kvalitetom usluga, razinom cijena, gostoljubivosti i slično. Cjelokupno istraživanje stavova u sklopu kontrole marketinškog plana obavlja se korištenjem metode ispitivanja odnosno primjenom tehnike skaliranja.

Kontrola financijskog rezultata provjerava da li poduzeće troši prekomjerno za ostvarivanje svojih ciljeva prodaje. Nužno je pomno pratiti ključni odnos, tj. troškove marketinga u odnosu na razinu prodaje. U okviru ukupnog financijskog rezultata

moraju se analizirati odnosi troškova i prodaje da bi se utvrdilo kako i gdje poduzeće ostvaruje profit.

Ljudi u marketingu se sve više služe financijskom kontrolom s ciljem pronalaska profitne strategije, a ne samo strategije za pospješivanje prodaje. Najjednostavniji, najbrži i najjeftiniji oblik analize i kontrole troškova jest analiza troškova strukturiranih prema računovodstvenoj evidenciji poduzeća.

Kontrola uspješnosti marketinških aktivnosti utvrđuje učinke pojedinih marketinških funkcija i elemenata. Pritom naravno, treba voditi računa o pojedinačnim rezultatima koji se vrlo teško mogu izolirati i to tako da ih se striktno može vezati za pojedinu funkciju ili marketinški element. Ono što se stvarno može provesti je provjera terminskog vremenskog izvršenja aktivnosti predviđenih marketinškim planom. U središtu ove kontrole nalazi se učinkovitost politike proizvoda, tj. ponude turističkog poduzeća, kvaliteta prodajne funkcije i provjera promotivnih aktivnosti.

Kontrola ponude ima za cilj utvrditi u kojoj je mjeri turistički proizvod što ga nudi određeno turističko poduzeće na tržištu zaista u skladu s potrebama, željama i preferencijama turista. U ovom se poslovanju pojedini vidovi ponude turističkog poduzeća provjeravaju specifičnim pokazateljima. Kada je u pitanju smještaj, tada se izračunavaju učinci po krevetu ili sobi, a kada je u pitanju prehrana, tada se koriste pokazatelji koji izražavaju učinke po mjestima u restauraciji ili po broju gostiju za vrijeme pojedinog obroka. Ono što je kod toga važno, treba utvrditi u kojoj su mjeri kapaciteti za pružanje pojedinih usluga podudarni potražnji. Metodom promatranja može se istražiti kakvi su učinci ako se ti kapaciteti povećavaju ili smanjuju (npr. povećanje odnosno smanjenje broja soba). U tom sklopu metoda promatranja se nadopunjuje metodom ispitivanja kojom se ispituju mišljenja, stavovi i preferencije turista o pojedinim uslugama. U središtu ovakva ispitivanja nalazi se, naravno, kvaliteta usluga odnosno uloga ljudskog faktora kao i ukupno zadovoljstvo turista s tim u svezi.

Kontrola kvalitete je kritično područje cjelokupnog marketinškog kontrolnog sustava. Nužno je utvrditi je li gost (turist) koji je privučen obećanom kvalitetom ponude na kraju stekao dojam da se obećanje kvalitete ponude i ispunilo. Iz tog razloga treba osigurati da provjerom kvalitete hotelskog poduzeća budu obuhvaćeni svi proizvodi i

usluge dotičnog poduzeća, odnosno svi dodiri koje gost ostvari npr. u nekom hotelu. Do potrebnih informacija u procesu provjeravanja kvalitete poduzeća mogu se koristiti različite mogućnosti poput anketiranja gostiju, ispitivanje predstavnika turističkih agencija, ispitivanje vlastitih djelatnika i slično. Ovaj postupak se vrlo često ostvaruje na temelju kontrolne liste pitanja (check liste). Provedbom kontrole poslovanja u hotelskom poduzeću provjeravaju se svi bitni aspekti ponude hotela (kvaliteta hrane i pića, kvaliteta spremanja soba i usluga u drugim prostorima hotela). Provjera ovih dijelova poslovanja provodi se najčešće usmenom ili dopisnom anketom usmjerenom na hotelske goste, agencije, vođe putovanja. Na taj način dobiva se slika o slabim aspektima ponude. Prednost ispitivanja kod predstavnika turističkih agencija je u tome što oni imaju mogućnost da učinke i kvalitetu poduzeća koje provodi kontrolu usporede s ostalim sličnim poduzećima s kojima agencija ostvaruje suradnju. Posebno značenje ovakve provjere očituje se u služenju za provođenje i planiranje politike održavanja te rekonstrukcije turističkog poduzeća (Senečić, Grgona, 2006., str. 209).

U turizmu kvaliteta usluge je bitno određena ljudskim faktorom te je nužno provjeravati rad djelatnika gdje se posebno ocjenjuje susretljivost, vještina, komunikativnost, srdačnost te brzina u pružanju usluga. Posebno se ocjenjuju djelatnici recepcije, restauracije, usluga u sobama i telefonske centrale. Vrlo često se za ovu svrhu koriste testovi gostiju ili nadglednici za ocjenu djelatnika u posebnim okolnostima. Osim ocjene odnosa djelatnika prema gostima kontrolom se obuhvaća i stručna kompetentnost djelatnika kao što su poznavanje jezika, načini posluživanja i davanje potrebnih informacija. Ako poduzeće ostvaruje svoju ponudu u kooperaciji s drugim poduzećima, potrebno je ispitati i zadovoljstvo gostiju s ponuđenim uslugama tih poduzeća, što kao primjer mogu biti prometna poduzeća.

Turističke agencije u suvremenim uvjetima turističkog gospodarstva sve naglašeniju ulogu igraju sa svojim paket aranžmanima. Značajno je da npr. hotelsko poduzeće utvrdi u kojoj mjeri su gosti zadovoljni radom turističke agencije odnosno u kojoj mjeri se slabosti turističke agencije reflektiraju sa stajališta gostiju o uslugama hotela.

Kontrola promotivnih aktivnosti se odnosi na učinkovitost turističke propagande, unapređenja prodaje i odnosa s javnošću. Iako je teško mjeriti i utvrditi čiste učinke promotivnih aktivnosti, nužno je uložiti napore da bi se barem utvrdili:

- ukupni troškovi promotivnih aktivnosti na tisuću ciljnih kupaca obuhvaćenih pojedinom kategorijom medija i pojedinih medija,
- postotak javnosti (za svaki medij) koja je zapazila, vidjela ili pročitala promotivnu poruku,
- mišljenje turista o sadržaju i djelotvornosti određenog oglasa,
- mjerenje stajališta o ponudi poduzeća prije i poslije oglašavanja,
- broj upita potaknutih određenim oglasom,
- troškovi po upitu (Senečić, Grgona, 2006., str. 2011).

Ovakvu vrstu kontrole moguće je provoditi na temelju podjele ukupnog prodajnog područja na pojedine dijelove i tako dobiti pretpostavke koje pomažu u lakšem praćenju uspjeha promotivnih aktivnosti. Kod kontrole promotivnih aktivnosti značajno je voditi računa o konkurentskoj promotivnoj aktivnosti, jer se tako dobiva složenija slika o uspješnosti vlastite, ali i mogućnosti pravodobne reakcije na promotivne aktivnosti konkurencije.

Predmet razmatranja u sklopu analize i **provjere aktivnosti konkurencije su**: promotivni ciljevi, promotivne poruke, visina promotivnog proračuna, struktura proračuna po medijima i prijenosnicima, vremenski plan promotivnih aktivnosti i dr.

Imajući u vidu dinamičnost marketinškog sustava, potrebno je povremeno provesti i preispitivanje cjelokupne marketinške koncepcije poduzeća. Upravo takva aktivnost naziva se marketinška revizija i dobiva sve veće značenje u okviru marketinški orijentiranih poduzeća. Pod tim pojmom se podrazumijeva sveobuhvatno, sustavno, neovisno i periodično ispitivanje okoline marketinga, ciljeva, strategija i aktivnosti u nekom poduzeću. S ciljem da se utvrde problemi i mogućnosti za njihovo rješenje te preporuči plan akcije za poboljšanje provedbe marketinga u tom poduzeću.

Marketinška revizija obuhvaća sve glavne marketinške aktivnosti poslovanja, a ne samo nedostatke. Uključuje metodičan slijed dijagnostičkih postupaka, što obuhvaćaju unutarnji sustav marketinga, okolinu marketinga odabranog poduzeća, kao i pojedine marketinške aktivnosti.

Mora iznad svega biti objektivna i stoga se najčešće povjerava vanjskim nezavisnim konzultantskim organizacijama. Komponente marketinške revizije su:

- *Revizija okoline marketinga* odnosi se na analizu glavnih snaga i tendencija makrookoline u ključnim komponentama zadaća poduzeća u određenoj okolini: tržišta, kupci – potrošači, konkurenti, posrednici, dobavljači.
- *Revizija strategije marketinga* je preispitivanje ciljeva i strategije marketinga radi ocjene u kojoj su mjeri prilagođeni sadašnjoj i predviđenoj okolini marketinga.
- *Revizija organizacije marketinga* ocjenjuje sposobnost organizacije za primjenu potrebne strategije u predviđenoj okolini. Ocjenjuje se organizacijska struktura, funkcionalna uspješnost i međusobna suradnja marketinga i ostalih funkcija.
- *Revizija sustava marketinga* procjenjuje kvalitetu sustava poduzeća za analizu, planiranje i kontrolu.
- *Revizija učinkovitosti marketinga* ispituje profitabilnost različitih jedinica marketinga i isplativost različitih ulaganja u marketinške aktivnosti.
- *Revizija marketinških funkcija* podvodi pod cjelovito preispitivanje glavne elemente marketinškog miksa (proizvod, cijena, kanali distribucije i promocija) (Senečić, Grgona, 2006., str. 2012).

4. VRSTE I PRISTUPI MARKETINŠKE KONTROLE

Povratnu vezu je moguće ostvariti primjenom sljedećih četiri vrsta kontrole marketinga, a to su: kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola učinkovitosti i strateška kontrola. Svaka od njih je detaljnije objašnjena u nastavku.

4.1. Kontrola godišnjeg plana

Namjena kontrole godišnjeg plana je osigurati da poduzeće postigne prodaju, dobit i ostale ciljeve koji su utvrđeni godišnjim planom. Suština kontrole godišnjeg plana je upravljanje pomoću ciljeva. Obuhvaća četiri koraka. Prvo, vrhovna uprava poduzeća postavlja mjesečne i tromjesečne ciljeve. Drugo, vrhovna uprava nadzire uspjeh poduzeća na tržištu. Treće, determinira uzroke ozbiljnih odstupanja u uspjehu te pod četvrtim, ujedno zadnjim korakom, vrhovna uprava poduzima aktivnosti kako bi ispravila, nadopunila praznine između postignutih ciljeva i onih ciljeva koji su u početku postavljeni. Sve bi to moglo zahtijevati izmjene programa aktivnosti pa čak i rezultirati promjenom nekih od ciljeva.

Primjer ovakvog modela kontrole odnosi se na sve razine organizacije. Dakle, vrhovna uprava određuje prodajne i profitne ciljeve za određenu godinu. Navedeni ciljevi razdijeljeni su u posebne ciljeve za svaku nižu upravljačku razinu. Tako je na primjer svaki menadžer za proizvod zadužen te samim time i odgovoran za postizanje određenih razina prodaje i troškova. Svaki područni i regionalni menadžer te svaki predstavnik prodaje također je zadužen za određene ciljeve. Nakon prolaska određenog vremenskog razdoblja, uprava poduzeća razmatra zatim proučava rezultate te zaključuje o potrebi poduzimanja korektivnih akcija (Kotler, 2001., str. 766).

Menadžeri koriste pet pristupa kako bi provjerili uspješnost realizacije plana:

- analizu prodaje,
- analizu udjela na tržištu,
- analizu usporedbe troškova za marketing i prodaje,
- financijsku analizu
- analizu tržišnog dostignuća.

4.1.1. Analiza prodaje

Početni pristup za provođenje uspješnosti godišnjeg plana je analiza prodaje koja se sastoji od mjerenja i ocjene stvarne prodaje u odnosu na ciljeve prodaje. Dva se određena alata koriste kod analize prodaje. Prvi je analiza varijabilnosti prodaje koja mjeri relativan doprinos različitih čimbenika raskoraku koji se pojavljuje u uspješnosti prodaje. Drugi je mikroanaliza prodaje koja se bavi specifičnim proizvodima, područjima i tako dalje koji nisu uspjeli dostići predviđenu prodaju.

4.1.2. Analiza tržišnog udjela

Prodaja na razini cijelog poduzeća ne pokazuje kako je ona uspješnija u odnosu na njezinu konkurenciju. Ako prodaja poduzeća raste, uzrok tome mogao bi biti poboljšanje gospodarskih uvjeta od kojih imaju korist sva poduzeća ili bi moglo biti u vezi s povećanim učinkom poduzeća spram učinka konkurenta. Stoga uprava mora pratiti udio svog poduzeća na tržištu. Prvi korak u primjeni analize tržišnog udjela je definiranje mjerila što će se koristiti za tržišni udio, sveukupno ih je četiri, a to su:

- sveobuhvatni tržišni udio - predstavlja njezinu prodaju izraženu u postotku od ukupne prodaje na tržištu. Dvije su odluke važne za korištenje ove mjere. Prva je da li koristiti prodaju iskazanu materijalno ili financijski u iskazivanju tržišnog udjela. Druga se odluka odnosi na to kako definirati cjelokupno tržište.
- udio na opsluživanom tržištu - predstavlja prodaju izraženu kao postotak ukupne prodaje na aktivnom tržištu. Opsluženo tržište poduzeća predstavlja sve kupce koji su u mogućnosti i voljni su kupiti njezin proizvod. Prvi je zadatak poduzeća pridobiti najveći udio na svom opsluženom tržištu. Kako se sve više približava ispunjavanju tog cilja, poduzeće mora dodati nove linije proizvoda i nova područja da bi proširila svoje opsluživano tržište.
- relativni tržišni udio (u odnosu na tri vodeća konkurenta) - relativni udio na tržištu u odnosu na njezina tri konkurenta je postotak od ukupne prodaje svih triju vodećih konkurenata.

- relativni tržišni udio (u odnosu na vodećeg konkurenta) - neka poduzeća prate svoj udio na tržištu kao postotak ukupne prodaje svojeg najvećeg konkurenta. Relativni tržišni udio veći od 100 % predstavlja tržišnog vođu, a tržišni udio koji iznosi točno 100% znači da je poduzeće na dobrom putu prema vodstvu.

Menadžeri moraju pažljivo objasniti kretanja tržišnog udjela na osnovi linije proizvoda, vrste kupca, područje i ostale elemente. Korisni načini za analizu kretanja tržišnog udjela predstavljaju sljedeće četiri komponente:

Sveukupni udio na tržištu	=	prodor kupca	x	lojalnost kupca	x	selektivnost kupca	x	selektivnost cijene

gdje je:

- Prodor kupca je postotak svih kupaca koji kupuju od poduzeća
- Lojalnost kupaca je kupnja proizvoda ili usluge poduzeća od strane njezinih kupaca iskazano kao postotak njezine ukupne nabave od svih dobavljača istih proizvoda
- Selektivnost kupaca je veličina prosječne kupnje koju kupci ostvare, iskazane kao postotak prosječne kupnje od jednog prosječnog poduzeća
- Selektivnost cijene prosječna je cijena koju poduzeće naplati, izražena kao postotak prosječne cijene koju naplaćuju sva poduzeća (Kotler, 2001., str. 768).

Ako se pretpostavi da financijski udio poduzeća na tržištu opadne tijekom određenog razdoblja, tada jednadžba ukupnog tržišnog udjela omogućuje četiri moguća objašnjenja: poduzeće je izgubila neke od svojih kupaca (slabije prodiranje kupaca); postojeći kupci kupuju manji dio njihovih ukupnih nabavki od poduzeća (niža lojalnost kupaca); preostali kupci poduzeća manji su u veličini (niža selektivnost kupaca); i/ili se cijena koju je odredilo poduzeće pomakla u odnosu na cijenu koju je odredilo poduzeće pomakla u odnosu na cijenu koju je odredila konkurencija (niža selektivnost cijene).

4.1.3. Analiza usporedbe marketinških troškova i prodaje

Godišnji je plan kontrole potreban ne bi li se poduzeće uvjerilo da ne troši prekomjerno kako bi postigla prodajne ciljeve. Ključni omjer koji treba pomno pratiti je odnos troškova marketinga naspram prodaje. Uprava treba nadzirati troškove marketinga, koji se uobičajeno odražavaju u nekim malim fluktuacijama koje su zanemarive. No, fluktuacije koje odstupaju od uobičajenih normi uzrokuju zabrinutost, a mogu se mjeriti pomoću kontrolnog dijagrama.

4.1.4. Financijska analiza

Da bi se utvrdilo kako i gdje poduzeće zarađuje novac potrebno je analizirati u okviru ukupnog financijskog sustava omjer troškova i prodaje. Marketinški stručnjaci se sve više služe financijskom analizom da bi pronašli profitabilne strategije koje su naprednije od strategija koje se temelje na prodaji. Uprava se služi financijskim analizama kako bi identificirala one čimbenike koji utječu na stopu povrata neto vrijednosti poduzeća. Stopa povrata neto vrijednosti rezultat je omjera povrata od imovine i financijske poluge. Kako bi poboljšalo svoju stopu povrata na neto vrijednost, poduzeće mora ili povećati omjer svoje neto dobiti u odnosu na svoju imovinu ili povećati omjer svoje imovine u odnosu na svoju neto vrijednost. Poduzeće bi trebalo analizirati sastav svoje imovine (kao što je gotovina, potraživanja, zalihe, nekretnine i oprema), te vidjeti da li ju može poboljšati. Povrat od imovine proizvod je dvaju omjera, profitne stope i obrtaja sredstava.

Marketinški menadžer može tražiti mogućnost poboljšanja uspješnosti na dva načina. Prvi način je povećanje profitne stope kroz povećanje prodaje ili smanjivanjem troškova. Drugi način poboljšanja uspješnosti može se postići tako da se poveća obrtaj sredstava kroz povećanje prodaje ili smanjenje angažiranih sredstava (npr. zaliha, potraživanja) za danu razinu prodaje.

4.1.5. Analiza ukupnog tržišnog uspjeha

Do sada navedene mjere kontrole većinom su bile financijske. Većina mjernih sustava poduzeća odnosi se na pripremu prikaza dostignuća kao odraz financijskog uspjeha i to na račun kvalitetnijih mjera koje pokazuju stvarnu situaciju u kojoj se poduzeće nalazi. Poduzeća bi dobro učinila ako bi pripremila dva izvješća o dostignućima koja odražavaju uspješnost poslovanja poduzeća te time bi osigurala eventualne ranije upozoravajuće signale.

Izvješće o uspješnosti odnosa s kupcima, kao prvo izvješće bilježi koliko dobro poduzeće posluje iz godine u godinu i to koristeći mjere koje se temelje na odnosima koje poduzeće ima s kupcima. Norme bi trebale biti određene za svaku od navedenih mjera, a uprava bi trebala poduzeti aktivnosti u slučaju kada sadašnji rezultati ukazuju na odstupanje.

Drugi signal se naziva izvješće o uspješnosti učinka sudionika. Poduzeća bi trebala voditi evidenciju o zadovoljstvu raznih tijela, odnosno onih koji su zainteresirani za poduzeće i utječu na njegovu uspješnost poslovanja. To mogu biti: zaposlenici, dobavljači, banke, distributeri, prodavači na malo i dioničari. Ovdje također treba odrediti norme za svaku od grupa, a uprava bi trebala poduzeti korake u slučaju da se kod jedne ili više grupa registrira povećana razina zadovoljstva (Kotler, 2001., str. 770).

4.2. Kontrola profitabilnosti

Svrha kontrole profitabilnosti je utvrditi u kojim poslovima subjekt turističke ponude zarađuje, a u kojima gubi. Pomaže u donošenju odluke da li određeni turistički proizvod ili neku marketinšku aktivnost treba proširiti, smanjiti ili ukloniti. Provodi se mjerenjem profitabilnosti pojedinih turističkih proizvoda, tržišnih segmenata te tržišnih kanala prodaje i distribucije.

4.2.1. Turistički proizvod

Provođenje kontrole kod turističkog proizvoda odnosi se na utvrđivanje njegove vrijednosti koja zadovoljava potrebe i želje turista te ukupne dobiti i profita koja je nastala u svezi s prodajom određenog turističkog proizvoda. Definicija turističkog proizvoda kaže da je skup raspoloživih dobara, usluga i pogodnosti što ih turisti na određenom području i u određenom vremenu mogu koristiti za zadovoljenje svojih potreba. Dok njegova teorija smatra da je riječ o proizvodu koji je uvijek u određenom smislu nedovršen jer je podložan stalnom nadograđivanju od strane turističkih korisnika. Turistički proizvod se formira uspostavljanjem određenih odnosa među svim sudionicima turističkog tržišta, ali i njihovim odnosom prema turističkom resursu. Također, relativno često se i diferenciraju ovisno o tome kupuju li se izravno ili posredstvom organizatora putovanja, odnosno putuju li turisti pojedinačno ili u organiziranoj skupini. Cijenu proizvoda u turizmu određuje turističko tržište, pri čemu je težište na utjecaju potražnje. To znači da stvarni troškovi mnogo slabije utječu na cijenu od npr. platežne sposobnosti nekog segmenta turističkih korisnika. Na cijenu proizvoda utječe mnoštvo činitelja:

- kriterij vremena (kada se proizvod kupuje i koristi),
- kriterij različitih kategorija kupaca (pojedinci,obitelji, različite skupine),
- kriterij broja poslova (popust za skupine, sniženja za dulji boravak i sl.),
- kriterij položaja u prodajnom kanalu (ako prodaje agencija daje joj se provizija)
- kriterij vremena plaćanja (rabat se daje uz akontaciju, kasa-skonto uz direktna plaćanja)
- kriterij načina korištenja i
- geografski kriterij (razlike u cijeni za domaće i strane goste, različite cijene za različita tržišta i sl.).

Elastičnost cijene pokazuje osjetljivost u količini potražnje s obzirom na promjene cijene. Turistička je potražnja naručito elastičnija u području cijena te zbog toga organizatori putovanja nastoje smanjiti cijenu aranžmana. Stoga vrijedi pravilo da cijena turističkog proizvoda mora biti takva da zadovolji nositelja turističke ponude i korisnika turističkog proizvoda (Weber, Mikačić, 2003.).

4.2.2. Tržišni segmenti

Koncepcija tržišne segmentacije temelji se na činjenici da su potrošači odnosno kupci vrlo različiti i heterogeni u smislu osnovnih obilježja njihove potražnje. Svaki od njih ima jedinstvene potrebe i želje. Tržišna segmentacija je identifikacija i obuhvaćanje individualnih potrošača iz cjelokupne heterogene populacije u grupe ili segmente u kojima se članovi grupa ili segmenata relativno slični, ali i različiti od drugih grupa. Kao jedno od temeljnih koncepcija u marketingu segmentacija tržišta ima izrazite prednosti. Pomoću nje se ostvaruje učinkovitije korištenje sredstava i napora poduzeća te omogućuje bolje upoznavanje potrošačkih potreba i konkurencije poduzeća. Značajnu ulogu ima i u turističkom marketingu te treba imati u vidu da u suvremenom turizmu postoji velika raznolikost u turističkoj ponudi i potrošnji, te da su troškovi promocije vrlo skupi. Stoga turističko poduzeće treba izabrati za sebe najatraktivnije segmente i da prema njima oblikuje ne samo promociju već i proizvod, cijenu i politiku kanala distribucije. Da bi se postiglo djelotvorno korištenje marketinških sredstava, segmentacija mora zadovoljiti mjerljivost, dostupnost, relevantnost i trajnost. Dok turistička poduzeća moraju voditi računa da turistički proizvod nije fleksibilan i elastičan te da sredstva uvijek ograničena.

Što znači da ni nediferencirani marketing, kao ni marketing diferenciranih proizvoda odnosno marketinški program, za sve tržišne segmente u pravilu nije učinkovit i vrlo se teško može ostvariti. Prema tome, u turizmu treba težiti ciljnom marketingu te se treba odvijati u okvirima koncepcije segmentacije turističkog tržišta u sljedećim fazama:

- Segmentacija tržišta: treba odrediti značajke i kriterije odabira segmenata, te sagledati dobivene segmente;
- Izbor ciljnog tržišta: potrebno je ocijeniti značenje i atraktivnost svakog segmenata te odabrati ciljani segment
- Pozicioniranje proizvoda: treba utvrditi mogući oblik i načine pozicioniranja za svaki segment i izabrati najprikladniji oblik pozicioniranja proizvoda (Senečić, Grgona, 2006., str. 29).

4.2.3. Tržišni kanali prodaje i distribucije

Kod različitih vrsta distribucijskih kanala kontrola se odnosi na alokaciju troškova prema razmjerno provedenim aktivnostima u svezi s prodajom u određenom razdoblju (mjesecu, kvartalu, polugodištu ili godini). Način distribucije, odnosno izbor kanala prodaje predstavlja jedno od najvažnijih pitanja. U današnje vrijeme, tržišno natjecanje, globalno tržište i potrošni proizvodi povećali su važnost distribucije, a sve zbog inovativnosti pristupanja novim, odnosno već postojećim tržištima. Distribucijski kanal predstavlja skup neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvodi, odnosno usluge, postaju dostupni potrošaču ili korisniku. Na turističkom tržištu ne susreću se klasična distribucija, no ne može se reći kako ona ne postoji, već ima specifičan oblik. Naime, u turizmu i ugostiteljstvu bi se moglo govoriti o „susretnoj distribuciji“ odnosno onoj koja se odvija u suprotnom smjeru, tako da gost kreće prema mjestu proizvoda što u konačnici proizlazi iz nemogućnosti transportiranja proizvoda i usluga. Nadalje, turističke agencije dugo su vremena koristile „ekstenzivnu distribuciju“, no na tržištu se plasirao jako veliki broj aranžmana namijenjenih svim vrstama potrošača. Nakon toga, dominiralo je načelo „selektivne distribucije“ gdje su se organizatori pojedinih aranžmana vodili određenim kriterijima. Izbor i oblikovanje marketinških kanala ima jaku veliku važnost za uspjeh poduzeća, odnosno poslovne organizacije.

Može se reći kako svako poduzeće oblikuje marketinški kanal prema vlastitim potrebama i izborom članova koji će sudjelovati u pojedinom kanalu. Oblikovanje marketinških kanala se odvija u četiri međusobno povezana koraka, a to su:

- analiza potreba kupaca,
- definiranje ciljeva i ograničenja kanala,
- identificiranje i prepoznavanje glavnih alternativa,
- vrednovanje alternativa.

Za turistička poduzeća je vrlo važno da od velikog broja različitih alternativa oblikuju marketinški kanal koji će biti troškovno učinkovit, odnosno koji će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda. Kako bi troškovi distribucije ostali niski, funkcije se moraju dodijeliti članovima pojedinih kanala koji ih mogu najučinkovitije obavljati.

Nositelji turističke ponude raspolažu s dva osnovna načina upućivanja svog proizvoda na turističko tržište, a to su:

- direktna (izravna) distribucija i
- indirektna (neizravna distribucija)

Razlika između direktnog i indirektnog načina distribucije odnosi se na to provodi li poduzeće distribuciju u vlastitoj režiji, odnosno prenosi li te funkcije na vanjska poduzeća ili organizacije. Izravni kanali distribucije ne sadrže posredničku razinu i sastoje se od proizvođača (hotela), ugostiteljskog objekta ili prijevoznog poduzeća, gdje proizvođači izravno prodaju svoj proizvod ili uslugu potrošaču, tj. turistu. Moguće ih je organizirati u većim i srednjim ugostiteljskim, odnosno hotelskim poduzećima jer je u današnje vrijeme skupo imati vlastiti službu prodaje. Manja ugostiteljska poduzeća prepuštena su pasivnom načinu prodaje, odnosno čekaju da gost dođe u ugostiteljski objekt ili hotel pa tek onda pripremaju uslugu. Takav način prodaje više je zastupljen u objektima za posluživanje hrane i pića. Međutim, veći kapaciteti smještaja kao što su hoteli i sl., trebaju organizirati i vlastitu izravnu prodaju koja će sve kapacitete nuditi, odnosno prodavati preko prodajne mreže. Navedena činjenice iziskuje velika ulaganja, no u današnje vrijeme i razvojem interneta moguće je organizirati izravnu prodaju putem računala što uvelike smanjuje troškove.

Direktni kanali distribucije imaju puno prednosti, ali isto tako i nedostataka. Neke od prednosti su: neposredni kontakt (bolji pristup), dodatne informacije, kontrola nad kanalom prodaje te lakše otklanjanje dilema i brži rezultati. Dok su nedostatci visoki troškovi organizacije i troškovi održavanja kanala, nemogućnost pokrivanja potencijalnih tržišta i manje slobodnog vremena. Drugi oblik distribucije u turizmu je indirektni kanal koji predstavlja distribuciju ugostiteljskih usluga putem posrednika. Što znači da između ugostiteljskih poduzeća i krajnjeg kupca, odnosno potrošača, se nalazi posrednik koji na račun ugostiteljskog poduzeća, prodaje ugostiteljske usluge. Nadalje, u ugostiteljskog, odnosnoj hotelijerskoj djelatnosti, marketinški prodajni predstavnici najčešće se pojavljuju kao putničke agencije (putnički agenti), organizatori turističkih aranžmana, specijalizirana poduzeća (putnički posrednici), predstavnici hotela i ugostiteljskih objekata, turističke zajednice (lokalne, nacionalne, državne), internetski posrednici i sl. No, nužno je za napomenuti kako je u današnje vrijeme nezamislivo bez korištenja interneta.

Njegovim razvojem moguće je organizirati izravnu prodaju putem računala, što smanjuje troškove i omogućuje veću dostupnost potencijalnih kupaca. Prema tome, sistem distribucije online sve više raste i ima tendenciju da u velikoj mjeri suzbije tradicionalnu prodaju preko posrednika (Senečić, Vukonić, 1997., str. 136).

4.3. Kontrola učinkovitosti

Ako analiza profitabilnosti pokaže da organizacija ostvaruje male profite u vezi s određenim proizvodima, područjima ili tržištima, postavlja se pitanje da li postoje efikasniji načini upravljanja prodajnom snagom, oglašavanje, poticanjem prodaje i distribucijom u vezi s određenim marketinškim jedinicama. Neka su poduzeća uspostavila poziciju kontrolora marketinga čiji je zadatak pomaganje marketinškog osoblja u svrhu poboljšanja marketinške učinkovitosti. Kontrolori marketinga rade izvan svojih ureda, ali se specijaliziraju u marketinškoj sferi poslovanja. Ova kontrola služi za davanje ocjene jesu li pojedine marketinških aktivnosti s obzirom na njihove izdatke dovoljno djelotvorne u ostvarivanju marketinških ciljeva (Kotler, 2001., str. 775).

4.3.1. Učinkovitost prodajne snage

Menadžeri za prodaju moraju nadzirati sljedeće ključne pokazatelje prodajnih snaga na svojim područjima:

- prosječan broj prodajnih kontakta po danu i po jednoj osobi zaduženoj za prodaju,
- prosječno trajanje pojedinog prodajnog kontakta,
- prosječni prihod po prodajnom kontaktu, prosječni
- trošak po prodajnom kontaktu i zabave po prodajnom kontaktu,
- postotak narudžbe na 100 prodajnih kontakata,
- broj novih kupaca po razdoblju, broj izgubljenih kupaca po razdoblju,
- trošak prodajne snage izražen kao postotak ukupne prodaje.

Kada poduzeće pokrene istraživanje učinkovitosti prodajnih snaga, često nailazi na područja koja treba poboljšati.

4.3.2. Djelotvornost oglašavanja

Veliki broj menadžera vjeruje da je gotovo nemoguće mjeriti što se dobiva za novac uložen u oglašavanje. No, oni bi trebali pokušati voditi barem sljedeće statističke podatke: trošak za oglašavanje na svakih tisuću ciljnih kupaca do kojih dopire pojedini medij; postotak javnosti koji je zamijetio, vidio, povezao, odnosno pročitao većinu svakog tiskanog oglasa; mišljenje potrošača o sadržaju i učinkovitosti oglasa; mjere koje očituju stav o proizvodu prije i poslije; broj upita stimuliranih putem oglasa te trošak po svakom upitu. Uprava može poduzeti brojne korake za poboljšanje djelotvornosti oglašavanja, uključujući bolje pozicioniranje proizvoda, definiranje ciljeva oglašavanja, prethodno testiranje poruka, korištenje kompjuterske tehnologije u vođenju i selekciji medija oglašavanja, traženje boljih medija, te provođenja testiranja nakon oglašavanja.

4.3.3. Učinkovitost unapređenja prodaje

Unapređenje prodaje uključuje brojna sredstva za stimuliranje interesa kupca te njihovu želju za isprobavanjem proizvoda. Kako bi se poboljšala uspješnost unapređenja prodaje, uprava mora voditi podatke o troškovima i utjecaju na prodaju svakog unapređenja prodaje. Uprava bi trebala nadzirati sljedeće podatke: postotak prodaje realiziran prema ugovoru, troškovi izlaganja po dolaru prodaje, postotak realiziranih kupona, broj upita kao rezultat demonstriranja proizvoda. Ako se imenuje menadžer zadužen za unapređenje prodaje, tada će menadžer analizirati rezultate različitih unapređenja prodaje i savjetovati menadžere za proizvode o tome koje troškovno učinkovite promotivne aktivnosti koristiti te o onome što je isplatljivo.

4.3.4. Učinkovitost distribucije

Menadžment poduzeća trebao bi tražiti najekonomičnije načine distribucije. Za poboljšanje nadzora zaliha, lokacije skladišta i načina prijevoza ponuđeno je nekoliko mogućnosti. Problem koji se učestalo javlja leži u tome da se učinkovitost distribucije smanjuje porastom, odnosno jačanjem prodaje. Zadaća uprave je da mora identificirati uska grla i ulagati više u proizvodnju i distribuciju.

4.4. Strateška kontrola

Svaka organizacija treba periodično ispitivati strateški pristup tržištu putem ocjene efektivnosti marketinga i marketing revizije. Organizacije također mogu preispitivati i ocjenjivati marketinšku praksu, kao i etičku i društvenu odgovornost organizacije.

4.4.1. Pregled marketinške učinkovitosti

Nije obvezno da će se marketinška učinkovitost iskazati trenutačnom prodajom i profitabilnošću, nego prije bi dobri rezultati mogli nastati zbog toga što se određeni odjel pravodobno našao na pravom mjestu, a ne zato što ima učinkovito upravljanje. Uz neka marketinška poboljšanja tog odjela mogu se uvećati rezultati od boljih na odlične. Neki bi drugi odjel mogao imati slabe rezultate unatoč odličnom marketinškom planiranju. Smjenjivanje postojećih menadžera za marketing, može samo pogoršati situaciju.

Učinkovitost marketinga pojedinog odjela poduzeća odražava se u stupnju izražavanja pet glavnih obilježja marketinške orijentacije:

- filozofija kupaca,
- integrirana organizacija marketinga,
- odgovarajuće marketinške aktivnosti,
- strateška orijentacija,
- operativna djelotvornost.

4.4.2. Provjera marketinga

Poduzeća koja otkriju marketinške slabosti primjenom pregleda ocjenjivanja učinkovitosti marketinga, moraju poduzeti još preciznije istraživanje koje se naziva provjera marketinga. Što znači da provjera marketinga predstavlja sveobuhvatno, sustavno, neovisno i periodično ispitivanje okoline marketinga, ciljeva, strategija i aktivnosti u nekom poduzeću ili poslovnoj jedinici, s ciljem utvrđivanja područja problema i mogućnosti te davanja preporuka za plan akcija kojim bi se poboljšala provedba marketinga u tom poduzeću odnosno poslovnoj jedinici.

Karakteristike provjere marketinga mogu se podijeliti prema četiri karakteristike:

- Obuhvatnost - provjera marketinga obuhvaća sve glavne marketinške aktivnosti poslovanja, a ne samo neke nedostatke. Kad bi se odnosila samo na prodajno osoblje, određivanje cijena ili neke druge marketinške aktivnosti zvala bi se funkcionalna provjera. Iako su korisne, ponekad funkcionalne provjere navode menadžment na krivi put. Sveobuhvatna je provjera marketinga obično djelotvornija u lociranju stvarnog izvora marketinških problema poduzeća.
- Sustavnost - provjera marketinga uključuje propisno ispitivanje makromarketinškog pa tako i mikromarketinškog okružja organizacije, marketinških ciljeva i strategija, marketinških sustava i određenih marketinških aktivnosti. Provjera pokazuje najnužnija poboljšanja koja su potom utjelovljena u plan aktivnosti poboljšanja koji uključuju kako kratkotrajne tako i dugoročne korake u poboljšanju sveobuhvatne marketinške učinkovitosti u određenoj organizaciji.
- Neovisnost – provjera marketinga može biti provedena na šest načina: samokontrola, poprečna provjera, provjera odozgo, provjera ureda poduzeća, provjera tima poduzeća, te vanjska provjera. Samokontrola, u kojoj menadžeri koriste kontrolne liste kako bi ocijenili vlastite operacije može biti korisna, no gotovo se svi stručnjaci slažu da samokontroli nedostaje objektivnost i samostalnost. Najbolja provjera dolazi od vanjskih savjetničkih kuća koje posjeduju potrebnu objektivnost, široko iskustvo u brojnim granama industrije, nepodijeljeno vrijeme i pozornost koju mogu posvetiti provjeri marketinga.
- Periodičnost - uobičajeno je da se provjere marketinga iniciraju samo poslije pada prodaje, kada je pao moral prodajnom osoblju, te kada su se već javili ostali problemi u poduzeću. Ironično rečeno, poduzeća upadaju u krize djelomično stoga što nisu izvršile nadzor svojih marketinških aktivnosti tijekom povoljnih prilika poslovanja. Periodična provjera marketinga može koristiti poduzećima kako u vrijeme kada poslovanje dobro funkcionira, a tako i kada nastanu problemi (Kotler, 2001., str. 782).

Provjera marketinga započinje sastankom između službenika poduzeća i osobom zaduženu za provjeru marketinga (revizora). Oni se dogovaraju oko ciljeva provjere marketinga, područja koja treba pokriti, dubine, izvora podataka, oblika izvješća i vremenskog okvira za određenu provjeru. Kako bi se vrijeme i troškovi provjeravanja zadržali na minimalnoj razini, precizno se priprema detaljan plan o tome koga treba ispitati, koja pitanja treba postaviti, vrijeme i mjesto kontakta i sl. Osnovno pravilo u provjeri marketinga je da moraju biti obuhvaćeni u postupku ispitivanja, osim menadžera poduzeća koji je vezan za podatke i mišljenja, također i kupci, zastupnici i ostale vanjske grupe. Mnoga poduzeća ne znaju kako ih vide njihovi kupci i zastupnici, niti u potpunosti razumiju potrebe kupaca, a ni ne uzimaju u obzir tuđa mišljenja.

U provjeri se marketinga ispituje šest glavnih komponenta stanja marketinga u poduzeću, a to su:

- provjera marketinškog okružja - u provjeri se analiziraju glavne snage i trendovi makrookoline u ključnim komponentama zadataka kompanije u određenoj okolini (tržišta, kupci, konkurencija, distribucija i zastupnici, dobavljači, promicatelji poslovanja i marketinškog poduzeća, javnost),
- provjera strategije marketinga - preispitivanje ciljeva marketinga, poslovne misije i strategija marketinga radi ocjene u kojoj su mjeri prilagođeni sadašnjoj i predviđenoj okolini marketinga,
- provjera marketinga organizacije - ocjenjuje se sposobnost organizacije marketinga za primjenu potrebne strategije u predviđenoj okolini,
- provjera marketinških sustava - procjenjuje se kvaliteta sustava poduzeća za analizu, planiranje i kontrolu,
- provjera marketinške produktivnosti - ispituje se profitabilnost različitih jedinica marketinga i isplativost različitih izdataka za marketing,
- provjere marketinške funkcije - dubinski se ocjenjuju glavne komponente marketinškog miksa, a to su proizvod, cijena, promocija i distribucija (Kotler, 2001., str. 781).

5. KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA PRIMJERU INCOMING TUROPERATORA „UNILINE“ D.O.O.

U daljnjem tekstu prikazane su strategije uspjeha incoming turoperatora Uniline, odnosno njegov rast, poslovanje te mnogi drugi čimbenici zbog kojih se upravo ovaj turoperator nalazi na samom vrhu turističkog poslovanja kako na Hrvatskom tako i na stranim tržištima. Naglasak će biti na procesu upravljanja marketinških aktivnosti, osobito na kontroli što je ujedno i tema ovoga rada.

5.1. Pozicija na turističkom tržištu

Uniline je incoming turoperator[2] koji uspješno posluje već skoro dva desetljeća. Nudi usluge smještaja, izleta rent a car-a i razne programe u Istri, Dalmaciji i Kvarneru. Svoje sjedište ima u Puli, a poslovnice su im u Poreču, Rabcu, Rovinju, Opatiji, Zagrebu, Splitu, Dubrovniku, Sarajevu i Ljubljani. Prepoznatljiv je po svojoj kvalitetnoj usluzi i to je razlog što je visokopozicioniran među Hrvatskim agencijama. Osim što ima poslovnice u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji, Uniline agencija ima ured i u Shanghai-u u Kini i svoje predstavnike u Japanu, Kini i Koreji. S obzirom na to da je Hrvatska turistička zemlja i da je turizam već odavno bio razvijen nije bilo lako se izboriti na takvom tržištu za izglednu poziciju, ne samo zbog domaće konkurencije nego i zbog stranih turoperatora koji djeluju na našem tržištu te zauzimaju znatan tržišni udio. Zahvaljujući svojoj strategiji Uniline povećava iz godine u godinu broj svojih klijenata te i dalje ulaže u kvalitetnije poslovanje i naobrazbu, specijalizaciju svojih kadrova kako bi i dalje pružao što kvalitetnije i bolje usluge svojim klijentima (Uniline, *O nama*, 2016.).

[2] Incoming turoperator djeluje na domicilnom tržištu i kreira paket-aranžmane za inozemnu klijentelu, te ih posredstvom mreže turističkih agencija u inozemstvu prodaje na tim tržištima.

5.2. Vizija i misija

U svojoj ne tako dugoj povijesti incoming turoperator Uniline je naglo napredovao te je zbog toga dobilo nagradu Gazela, kao jedna od najbrže rastućih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Danas u suvremenom poslovanju svako poduzeće koje teži bržem razvoju, stvaranju uglednog i kvalitetnog imiđa mora imati viziju i misiju, što znači da mora znati kamo ide i kakva očekivanja treba imati. Vizija Uniline-a je postati vodeća regionalna destinacijska management kompanija, prepoznatljiva poslovnim partnerima i klijentima kao lider u svim segmentima rada, vizija čiji zaposlenici su njezina najveća vrijednost, a kvaliteta, inovativnost i povjerenje glavne vrijednosti. Dok je misija ponuditi tržištu, klijentima i poslovnim partnerima visokokvalitetnu uslugu s ciljem kreiranja nezaboravnog doživljaja koji će klijente iznova vratiti Uniline-u. Na dosadašnju uspješnost i trend razvoja Uniline je dokazao da se može nositi s konkurencijom i utjecati na odluke klijenata, stranih emitivnih tržišta, da upravo za svoj odmor odaberu destinaciju kao što je Hrvatska te koriste usluge incoming turoperatora (Uniline, *Company profile*, 2016.).

5.3. Kontrola marketinških aktivnosti „Uniline“ d.o.o.

Za poslovanje različitih turističkih objekata, a posebno putničkih agencija što je razumljivo s obzirom na posredničku ulogu agencije na tržištu od velike važnosti su marketinške aktivnosti. Organizacija marketinških aktivnosti u svakom poduzeću može biti različita. Razlog tomu je niz unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na njihovo oblikovanje. U skladu sa svojih 150 iskusnih i sposobnih zaposlenika incoming turoperator „Uniline“ svoje marketinške aktivnosti provodi na najbolji mogući način.

5.3.1. Kontrola godišnjeg plana „Uniline“ d.o.o.

Svrha kontrole godišnjeg plana je osigurati da poduzeće postigne prodaju, dobit i ostale ciljeve koji su utvrđeni godišnjim planom. Organizacijska struktura Unilinea je dosta razgranata, no usprkos tome preferiraju timski rad i aktivnosti se dijele na sve zaposlenike kako bi se što uspješnije proveli određeni ciljevi. Kontrola godišnje plana se vrši krajem tekuće godine za iduću godinu.

Uniline preuzima ulogu organiziranja složenih turističkih proizvoda te prilagođava se novim potrebama turističkog tržišta. Želi postići što veću lojalnost svojih korisnika zbog kretanja tržišnog udjela te imaju iznimno ljubazan odnos prema klijentima i ispunjavanju turističke usluge po visokim kriterijima. Kontrolu najviše vrše preko online sustava odnosno bukinga te koriste B2B i B2C način suradnje, XML servise i Affiliate programe kojima se garantira brza, jednostavna i efikasna komunikacija. Na takav način prate i zadovoljstvo korisnika te dobivaju uvid na propuste, nove prijedloge i želje putnika.

5.3.2. Kontrola profitabilnosti „Uniline“ d.o.o.

Kontrola profitabilnosti pomaže utvrditi u kojim poslovima incoming turoperator Uniline zarađuje, a u kojima gubi. Također pomaže u donošenju odluke da li određeni turistički proizvod ili neku marketinšku aktivnost treba proširiti, smanjiti ili ukloniti. Uniline drži korak s drugim uspješnim turoperatorima te se sve više okreće online promidžbi dok manje na kataloge u fizičkom obliku. Ulaže značajna sredstva u istraživanje tržišta kako bi pratio trendove na međunarodnom turističkom tržištu. Kreira ponudu koja mora biti veoma raznolika, budući da se obraća različitim tržišnim segmentima. Najviše aranžmana prodaju u kategoriji last minute ponude te ujedno raste potražnja za „*tailor made*“ i „*fly & drive*“ aranžmanima. Smatraju da je likvidnost u poslovanju bolja od profitabilnosti jer ona omogućuje ispunjavanje i odgovaranje na potrebe tržišta, dok profitabilnost samo kratkoročno ukazuje profitabilno poslovanje koje ne mora u budućnosti dovesti do uspješnosti poslovanja na tržištu.

5.3.3. Kontrola učinkovitosti „Uniline“ d.o.o.

Uniline svoje proizvode tržištu predstavlja putem napredne tehnologije posredstvom bogatog online kataloga odnosno online sustava poslovanja, što takvu vrstu poslovanja krase brzina, praktičnost i dinamičnost. Internet se pokazao kao izuzetno progresivan i rentabilan medij turističke promidžbe i prodaje. Promidžbena vizualizacija turističkih usluga ostavlja znatno veći dojam na potencijalnog gosta od standarnih brošura i kataloga te njegovim korištenjem u cilju je povećati popunjenost svih kapaciteta i povećati profitabilnost. Također čimbenik uspješnosti je zajedničko planiranje i definiranje ciljeva, do čega dovodi kvalitetna komunikacija među partnerima. Sve informacije zajedno proizvode sinergijski efekt koji doprinosi budućim procesima odlučivanja na strategijskoj razini.

Jedna od najvažnijih strateških odrednica poduzeća Uniline jest njihovo profiliranje u DMC kompaniju[3], što ukazuje na blisku suradnju s lokalnom zajednicom u kreiranju prepoznatljivosti destinacije. Prodajna politika podrazumijeva agresivnu obradu tržišta i povećanje broja poslovnih partnera putem kojih provode najveći dio promocije na stranim emitivnim tržištima s naglaskom na dalekoistočna tržišta Kine, Japana i Indije.

Iako je Unilineova orijentacija namijenjena prvenstveno klijenteli stranih emitivnih tržišta sve više raste i broj domaćih stanovnika koji koriste usluge ovog uspješnog turoperatora. Uniline većinu prihoda upravo ostvaruje u posredničkom poslovanju s turističkim agencijama i turoperatorima, a najznačajnije su njemačko i talijansko tržište odakle dolazi najveći broj korisnika turističkih usluga koje nudi Uniline. Također, surađuje s nizom dobavljača usluga, hotelijerima, prijevoznicima, avio kompanijama, vodičima, prevoditeljima, ugostiteljima i dr. koji poboljšavaju njihovu učinkovitost.

[3] DMC – Destination Management Company

5.3.4. Strateška kontrola „Uniline“ d.o.o.

Strateška kontrola se odnosi na kontrolu ostvarivanja dugoročnih ciljeva organizacije, odnosno na utvrđivanje usklađenosti korporativnih, poslovnih i funkcijskih strategija neke organizacije s uvjetima u okolini. S obzirom na turbulentnost današnje okoline koja utječe na stalno mijenjanje uvjeta poslovanja, „Uniline“ d.o.o. ovu kontrolu provodi prije određivanja dugoročnih ciljeva i planova. Plan poslovanja za 2016. godinu usmjeren je potvrđivanju održivosti poslovanja uz valoriziranje provedbe svih mjera strateškog, operativnog i financijskog restrukturiranja. Cilj je zadržavanje nivoa kvalitete, sigurnosti i točnosti te isto tako, Uniline, teži održavanju kvalitetnih odnosa sa svim partnerima zbog važnosti u kreiranju kvalitetnog proizvoda za tržište i goste koji su sve zahtjevniji.

6. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija bi trebala provoditi proces planiranja, organiziranja, primjene i kontrole marketinških aktivnosti jer ostali odjeli ne mogu zasigurno dobro funkcionirati ako nisu povezani s marketinškim odjelom. Nije dovoljno samo utvrditi ciljeve poslovanja nego ih je potrebno i pravilno provesti, kako bi se kod kontroliranja smanjila razlika između zacrtanih i očekivanih ciljeva.

Planiranje i kontrola marketing aktivnosti su usko povezani te jedno drugo uvjetuje. Mjerilo za uspjeh kontrole je efikasno ostvarenje planova. Informacije kontrole omogućavaju racionalniji pristup ostvarenju marketing planova, tzv. povratna sprega je sposobnost podešavanja budućih odluka na osnovu sagledavanja rezultata dosadašnjeg poslovanja. Kontrola ima za svrhu da omogući korektivnu akciju ako se mogu kontrolirati faktori od kojih ovisi ostvarenje postavljenih ciljeva te formuliranje strategija i planova. Ako ih organizacija ne može kontrolirati mora se prilagođavati korigirajući ponekad ne samo strategije i planove već i ciljeve.

Kontrola marketinških aktivnosti se može vršiti na razini godišnjeg plana, plana profitabilnosti, učinkovitosti i strateškog plana. Kroz te četiri vrste kontrole može se zaključiti da poduzeće dobiva ukupnu sliku o provedenim ciljevima i dobiti te mjeri i nadzire profitabilnost različitih proizvoda, tržišnih segmenata i u konačnici dobiva uvid u izvješće o dobiti i gubitku. Pomaže u donošenju odluke da li određeni turistički proizvod ili neku marketinšku aktivnost treba proširiti, smanjiti ili ukloniti. Provjera marketinga je sredstvo kontrole najšireg obuhvata dok je plan direktiva za koordinirano obavljanje marketing aktivnosti. Izvršenja plana marketinga mora započeti čim je poduzeće u mogućnosti sagledati određeni vremenski period na koji se plan marketinga odnosi. Ne smije se samo vršiti uspoređivanje planskih zadataka i ostvarenja, već se mora ulaziti u razloge eventualnih devijacija.

Suština kontrole je pružanje pomoći u prilagodbi promijenjenih uvjeta, ograničenju kompliciranja pogrešaka, nošenju s kompleksnošću i minimizaciji troškova. Što znači da predstavlja skup postupaka, metoda i tehnika koje marketing menadžment treba koristiti u cilju osiguranja usklađenosti marketinških aktivnosti s definiranim ciljevima, strategijom i planovima.

.

7. LITERATURA

Knjige:

1. Kobašić, A., Senečić, J.: „Marketing u turizmu“, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
2. Kotler, P.: „Upravljanje marketingom“, Informator, Zagreb, 1994.
3. Kotler, P.: „Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola“, Mate d.o.o., Zagreb, 2001.
4. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C.: „Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu“, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
5. Križman Pavlović, D.: „Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008.
6. Rocco, F.,: „Marketinško upravljanje“, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
7. Senečić, J., Grgona, J.: „Marketing menadžment u turizmu“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2006.
8. Senečić, J., Vukonić, B.,: “Marketing u turizmu”, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997.
9. Vukonić, B.,: „Poslovanje turističkih agencija“, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
10. Weber, S., Mikačić, V.,: „Osnove turizma“, Školska knjiga, Zagreb, 2003.

Internet izvori:

1. Uniline, *O nama*, 2016., http://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php, 18. kolovoza 2016.
2. Uniline, *Company profile*, 2016., http://i.uniline.hr/1/images/about-us/uniline_brochureEN.pdf, 18. kolovoza 2016.

8. POPIS SLIKA

Slika 1. Sastavni dijelovi kontrole.....12

Sažetak

U svakom procesu tako i u procesu upravljanja marketinških aktivnosti potreban je redoslijed izvršavanja zadataka. Proces prvo započinje planiranjem, zatim organizacijom te završava kontrolom marketinških aktivnosti koja je ujedno i tema ovog završnog rada. Nužno ju je provoditi u svakom upravljačkom procesu jer je usredotočena na održavanje organizacije u njezinoj okolini te prema napretku u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Postoje četiri vrste kontrole marketinških aktivnosti, to su kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola učinkovitosti i strateška kontrola. Kontrolom godišnjeg plana prate se tekući marketinški napori i rezultati radi utvrđivanja ostvaruje li se prodaja, profiti i drugi ciljevi. Kontrola profitabilnosti ima za svrhu utvrditi u kojim poslovima subjekt turističke ponude zarađuje odnosno gubi te pomaže u donošenju odluke da li određeni turistički proizvod ili neku marketinšku aktivnost treba proširiti, smanjiti ili ukloniti. Kontrola učinkovitosti služi davanju ocjene jesu li pojedine marketinške aktivnosti s obzirom na njihove izdatke dovoljno djelotvorne u ostvarivanju marketinških ciljeva. Posljednja, strategijska kontrola obuhvaća periodično provjeravati jesu li postojećoj i predviđenoj okolini marketinga optimalno prilagođeni ciljevi, strategije i sustavi marketinga određenog poduzeća.

Da bi bolje razumjeli sam rad, uzet je primjer iz prakse, što znači da ćemo kontrolu marketinških aktivnosti primjeniti na incoming turoperatoru „Uniline“, krečeći od njegove pozicije na turističkom tržištu te vizije i misije poduzeća.

Ključne riječi: planiranje, organizacija, kontrola, cilj, mjera, „Uniline“ d.o.o.

Summary

In any process and in the management of marketing activities it is required the order of tasks. The process first starts with planning, then comes organization, and ends with control of marketing activities which is the subject of this thesis. It's necessary to be conducted in each control process as it focuses on maintaining the organization in its environment and to the progress in achieving the set goals.

There are four types of control of marketing activities; control of the annual plan, control of profitability, control of effectiveness and strategic control. By controlling the annual plan, the current marketing efforts and results are monitored in order to determine whether the sales, profits and other objectives are achieved. Control of profitability has the purpose to determine in which businesses the entity of the tourist offer earns or loses, this helps in determining whether a particular tourism product or a marketing activity should be expanded, reduced or eliminated. Control of efficiency serves for evaluating whether the individual marketing activities with regard to their expenses sufficiently effective in achieving marketing objectives. Last but not least, strategic control includes periodically check whether the existing and the intended environment of marketing is optimally adapted to the objectives, strategies and systems of marketing of a particular company.

For better understanding of this thesis, it's taken an example from practice which means that we'll apply the control of marketing activities to incoming tour operator „Uniline“, starting from his position in the tourism market, and also the vision and the mission of the company.

Keywords: planning, organization, control, target, measure, „Uniline“ d.o.o.