

# Mogućnosti za financiranje unaprjeđenja turističkih agencija putem fondova Europske unije

---

**Vinčazović, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:949143>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**TOMISLAV VINČAZOVIĆ**

**Mogućnosti za financiranje unaprjeđenja turističkih agencija  
putem fondova Europske unije**

**Possibilities for financing the improvement of travel agencies  
through European Union funds**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment održivog razvoja**

**Mogućnosti za financiranje unaprjeđenja turističkih agencija  
putem fondova Europske unije**

**Possibilities for financing the improvement of travel agencies  
through European Union funds**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Menadžment EU projekata</b>	Student:	<b>Tomislav VINCAZOVIĆ</b>
Mentor:	<b>Doc. dr. sc. Jelena ĐURKIN BADURINA</b>	Matični broj:	<b>ds3867/22</b>

Opatija, rujan 2023.



**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

Tomislav Vinčazović  
(ime i prezime studenta)

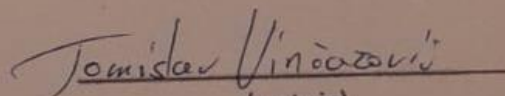
ds3867/22,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa završnim / diplomskim / doktorskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 8.9.2023.

Student - autor:

  
(potpis)

## SAŽETAK

Europska unija pruža potporu turističkom sektoru za promicanje konkurentnosti čitave djelatnosti te također promiče suradnju među državama članicama i razmjenu dobrih praksi, čime se nadopunjuju politike država članica. Temelji europske turističke politike postavljeni su EU programima u koje se polažu značajni napor u provedbu niza aktivnosti namijenjenih jačanju turizma i njegove konkurentnosti. Kako bi odgovorile na potrebe vještina turističkog sustava i postale konkurentne, turističke agencije moraju ponuditi inovativna rješenja i vještine za rješavanje nedostataka, posebno u području društvenih vještina koje su ključne u ovom sektoru personaliziranih usluga. Upravo je zato cilj ovog rada saznati kako turističke agencije mogu koristiti bespovratna EU sredstva, te koje su pritom prednosti i izazovi s kojima se mogu suočiti. Uz navedeno, želio se istražiti prethodni odnos hrvatskih turističkih agencija prema korištenju sredstava iz EU fondova i programa te perspektive o budućim namjerama za prijave na projekte. Pritom je provedeno empirijsko istraživanje na temelju anketnog upitnika na uzorku deset turističkih agencija koje su bile subjekti istraživanja. Krajnji zaključci su potvrdili pozitivne stavove o razmatranoj problematici te kako EU fondovi nude mogućnosti za sufinanciranje njihovog, a mnoge agencije imaju i daljnju namjeru njihova korištenja i u ostalim segmentima svog poslovanja.

Ključne riječi: turističke agencije; Europska unija; strukturni EU fondovi; stavovi hrvatskih turističkih agencija o EU fondovima

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	IV
UVOD .....	1
1. POIMANJE I KARATERISTIKE POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA.....	3
1.1. Povijesni razvoj turističkih agencija i turoperatora.....	4
1.2. Poslovna etika, društvena odgovornost i propisi poslovanja turističkih agencija.....	7
1.3. Marketing miks turističkih agencija.....	10
1.4. Uloga i vrste turističkih agencija s fokusom na preferencije turista .....	12
2. OSNOVNE INFORMACIJE O FUNKCIONIRANJU FONDOVA EUROPSKE UNIJE .	18
2.1. Programi, fondovi i mehanizmi financiranja projekata Europske unije.....	21
2.2. Vrste i upravljanje financiranja .....	23
2.3. Prednosti i rizici korištenja EU fondova .....	28
3. MOGUĆNOSTI FINANCIRANJA TURISTIČKIH AGENCIJA KROZ EU FONDOVE	31
3.1. Poticanje turizma i turističkih agencija kroz EU fondove.....	32
3.2. Budući izazovi i ograničenja sufinanciranja turističkih agencija.....	36
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA HRVATSKIH TURISTIČKIH AGENCIJA PREMA KORIŠTENJU SREDSTAVA IZ EU FONDOVA I PROGRAMA.....	38
4.1. Metodologija, uzorak i postavljanje ciljeva empirijskog istraživanja.....	38
4.2. Statistička analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja .....	39
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	50
ZAKLJUČAK .....	52
POPIS LITERATURE .....	54
POPIS ILUSTRACIJA.....	57
PRILOZI.....	59
Prilog 1: Anketni upitnik – Istraživanje odnosa hrvatskih turističkih agencija prema korištenju sredstava iz EU fondova i programa .....	59

## UVOD

Turističke agencije, turističke kompanije, putničke agencije ili putnički biro, sve su to sinonimi za pojedinca ili tvrtku koja označava ured i organizaciju u kojoj se sklapaju i koordiniraju usluge putovanja i prijevoza. Te u konačnici financijske odluke pokreću poslovanje agencije. Ključna praksa svih agencija je unaprjeđenje poslovanja, nova softverska rješenja, zapošljavanje više osoblja i druge aktivnosti koje zahtijevaju ulaganja, stoga kada se govori o sufinanciranju navedenog, ponajviše se pristupa EU fondovima i programima. Budući da Unija daje financiranje na raspolaganje u različitim oblicima, uključujući bespovratna sredstva, zajmove i jamstva, kombinacija financijskih instrumenata s bespovratnim sredstvima pod podijeljenim upravljanjem može imati važnu ulogu u ostvarivanju ciljeva turističke agencije i rješavanju tržišnih nedostataka povezanih s dizajnom projekta, održivošću i pitanjima pristupa financiranju.

Predmet istraživanja je analiziranje mogućnosti koje agencije imaju za financiranje svoje djelatnosti i njena unapređenja kroz fondove EU. Problem istraživanja je, sukladno definiranju financiranja agencijskog poslovanja, razlučiti nastanak, razvoj i svrhu Europske unije kao jedinstvene zajednice koja svojim zajedničkim politikama, fondovima i programima, pomaže mnogim poduzećima, pa tako i agencijama u sufinanciranju ili pokretanju njihovog poslovanja. Sukladno navedenom, dolazi se do svrhe istraživanja ovog diplomskog rada, a to je analizirati koji su fondovi i programi Unije koji pomažu agencijama da svoje poslovanje podignu na viši nivo. Naravno, radi se o prijavama projektnih ideja, a sama sredstva fondova dostupna su putem nacionalnih ili regionalnih programa koji su definirani partnerstvom relevantnih sudionika te se oni bave određenim tematskim područjima, kao što su inovacije, digitalizacija i održivost.

Glavni cilj istraživanja je naglasiti važnost EU programa za turističke agencije koji nude te aktivnosti i alate, a većina financijskih potpora EU-a za turizam i sufinanciranje poslovanja putničkih agencija dolazi iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda. Cilj je također naglasiti važnost EU financiranja, s fokusom na proučavanje agencija, te prikazati kako navedeno funkcionira u samoj turističkoj praksi.

Metodologija koja se koristila u izradi ovog diplomskog rada, ponajviše se odnosila na kvalitativne i kvantitativne metode kojima se došlo do konačnih zaključaka: induktivne i deduktivne metode, statističke metode, komparacije i deskripcije te metoda ispitivanja temeljem anketnog upitnika. Također je provedeno empirijsko istraživanje na uzorku

turističkih agencija iz RH te su primarni podaci predstavljeni i analizirani u svrhu donošenja zaključaka i dolaženja do novih spoznaja o samoj tematici. Osim navedenog, korišteni su i alati deskriptivne statistike u analizi podataka te relevantna i dostupna literatura koja je uključivala knjige, stručne i znanstvene radove, ostale publikacije i Internet portale.

Struktura rada se sastoji se od četiri glavna dijela, te uvodnog i zaključnog dijela. U uvodu se iznose predmet i problem istraživanja, svrha i cilj, metodologija i koncepcija rada. Prvo poglavlje teorijski pristupa tematici te se opisuje pojam turističkih agencija, zatim njihov povijesni razvoj, naglašava se razlika između agencija i turoperatora te se spominju propisi poslovanja agencija, uz naglasak na radnu etiku i društvenu odgovornost. Također se u prvom poglavlju opisuje marketing miks turističkih agencija koji se sastoji od proizvoda, cijene, mjesta i promocije te se na kraju klasificiraju turističke agencije prema vrsti njihova poslovanja i prema glavnim ciljevima. Drugo poglavlje razmatra Europsku uniju, danas poznatu zajednicu koja je svoju povijest započela prije više od pola stoljeća. Navode se i detaljno opisuju strukturni EU fondovi i programi, budući da Unija financira projekte i programe u različitim područjima, kao što su regionalni i urbani razvoj, zapošljavanje i socijalna uključenost, poljoprivreda i ruralni razvoj, istraživanje, inovacije i ostalo. Navode se bitne vrste financiranja i načini njihova upravljanja, dok se na kraju drugog dijela spominju bitne prednosti i nedostaci korištenja fondova. Treće poglavlje se dotiče same problematike ovog diplomskog rada te se opisuje na koji način se turističke agencije mogu sufinancirati iz EU strukturnih fondova. Financijska potpora dostupna agencijama naglašava važnost održivog i uključivog rasta kao načina poboljšanja njezine konkurentnosti i produktivnosti te podržavanja održivog socijalnog tržišnog gospodarstva, a sve započinje projektnom idejom i prijavom na natječaj. Na kraju trećeg poglavlja će se spomenuti određene prepreke i izazovi sufinanciranja agencija putem fondova. Četvrto poglavlje uključuje analiziranje rezultata empirijskog istraživanja u kojemu su analizirani stavovi hrvatskih turističkih agencija koje su koristile EU fondove za svoje poslovanje. Prikazani su ciljevi i problematika empirijskog istraživanja, detaljno pojašnjeni u odgovori u obliku statističke analize podataka te su na kraju prikazana poneka ograničenja i implikacije za daljnja istraživanja anketiranja. U zaključku su iznijete zaključne misli o razmatranoj cjelokupnoj tematici.



# 1. POIMANJE I KARATERISTIKE POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Turistička agencija, osim što pomaže u planiranju itinerera kako bi njihovo putovanje bilo što zabavnije, bilo da se radi o obiteljskim aktivnostima, rezervaciji hotelskog smještaja, prodaja izleta i fakultativa, turistički agenti svojim klijentima pružaju potpunu uslugu i zadovoljstvo te upravljaju raznim vrstama aktivnosti, od prijevoza i smještaja, do obilaska gradova i poznatih znamenitosti.

Uloga turističkih agencija u oblikovanju turizma i svijeta šire, trebala bi biti od velikog interesa za turističke studije. Međutim, istraživanje turizma tradicionalno je često usmjereno na razumijevanje proizvodnje turizma od strane državnih tijela, životnog ciklusa turističkih atrakcija i organizacije turističkih poduzeća.<sup>1</sup> Posljednjih godina među znanstvenicima u turizmu pojavio se novi interes za posredovanjem turističkih aranžmana te logika ovih dominantnih usluga vidi turiste kao sukreatore vrijednosti, proširujući pogled na turiste kao na puke potrošače.<sup>2</sup> Konceptualizacija djelovanja turističkih agencija je sporno područje društvene teorije te su one ontološki sastavljene od tri glavne dimenzije: namjere, svjesne i nesvjesne, zatim modalitete djelovanja te ishode, namjeravane i nenamjeravane.<sup>3</sup> Turistička agencija „pakira“ i obrađuje sve atrakcije, pristupe, sadržaje i popratne usluge jedne zemlje i prezentira ih turistima, zbog čega se i može reći da je „graditelj imidža zemlje“.

Usluge putovanja i turizma koje se nude posredstvom agencija nose obilježja usluga: neopipljivost, neodvojivost, promjenjivost i nestajanje ili prolaznost.<sup>4</sup> Kao i kod većine osobnih usluga, turističke usluge bitno zavise i od kvalitete ljudskog faktora, odnosno od profesionalnog osoblja. Turistička agencija ne može provoditi politiku ponude usluge, a da ne vodi računa o kvaliteti, cijeni i asortimanu usluga neposrednih davatelja.<sup>5</sup> Također, što se tiče karakteristika poslovanja turističkih agencija bitna je specifičnost turističke usluge i njena osjetljivost na rizike u poslovanju, krize u turizmu, inflaciju i promjene cijena te ugroženost turističkih destinacija.

---

<sup>1</sup> Frenzel, F.: Tourist agency as valorisation: Making Dharavi into a tourist attraction, *Annals of Tourism Research*, Vol. 66, 2017., str. 160.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid., str. 162.

<sup>4</sup> Dulčić, A.: *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split, 2005., str. 109.

<sup>5</sup> Ibid.

Za razliku od drugih maloprodajnih sektora, putničke agencije ne kupuju zalihe, već dalje prodaju proizvode na temelju provizije.<sup>6</sup> U zamjenu za dobavljače obavljaju radno intenzivne administrativne aktivnosti, kao što su obrada karata, naplata karata i davanje savjeta. Profitabilnost, dakle, ovisi o dva čimbenika: prodaji proizvoda koji plaćaju najveću proviziju kako bi se maksimizirao prihod, i obradu klijenata na vremenski najučinkovitiji način kako bi se smanjili troškovi.<sup>7</sup> Priroda agencijskog poslovanja je zapravo takva da ima veliki obujam, a nisku maržu te je kao takvo podložno riziku između financijskog uspjeha i neuspjeha.<sup>8</sup> Turističke agencije su ujedno i savjetnici za putovanja jer pružaju resurse koji su im potrebni da postanu uspješni prodavači turističkih destinacija.

Turistička, drugim riječima putnička agencija jedna je od najvažnijih organizacija u turističkom privatnom sektoru koja ima značajnu i presudnu ulogu u cjelokupnom procesu razvoja i promicanja turizma u konkretnoj turističkoj destinaciji. Ona ujedno organizira putne karte, bilo da se radi o aviokartama ili drugom obliku prijevoza, putne isprave, vize, police osiguranja i sl., te druge oblike usluga poput smještaja, zabave i ostalih aktivnosti vezanih uz putovanje.

### **1.1. Povijesni razvoj turističkih agencija i turoperatora**

Opće je poznato da se Thomas Cook smatra ocem modernog turizma i prvim putničkim agentom na svijetu koji je osnovao agenciju na svoje ime i udružio se sa svojim sinom, uspostavivši paket aranžmana.

Početak 18. stoljeća, kada se u europskim gradovima pojavio novi tip poduzetnika koji su posredovali u prometu putnika, bio je znak da proces društvenog razvoja i podjele rada otvara novu kariku u prometnom lancu putnih usluga, koju pokreće snaga zakona društvene podjele rada.<sup>9</sup> Formiranje tih specijaliziranih poduzeća za posredovanje putnih usluga označava početak razvoja agencija za putovanja, premda se veliki naglasak stavlja na povijesni raspon u vremenu djelovanja poduzetnika Thomasa Cooka koji 1841. registrira svoju prvu putničku agenciju.<sup>10</sup> U Tablici 1. će se detaljnije opisati povijesni razvoj turističkih agencija s obilježjima poslovanja.

---

<sup>6</sup> McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K. i Lam, P.: Travel agents as facilitators or inhibitors of travel: perceptions of people with disabilities, *Tourism Management*, Vol. 24., No. 4., 2003., str. 466.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Dulčić, A.: *op. cit.*, str. 7.

<sup>10</sup> Ibid.

**Tablica 1: Evolucija turističkih agencija**

GODINA	OPIS DOGAĐAJA
1841.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thomas Cook, kao tajnik South Midland Temperance Association, organizirao putovanje vlakom za 570 članova svoje udruge na udaljenost od 35 000 km</li> <li>• Kupovao je željezničke karte na veliko kako bi ih prodavao ljudima</li> </ul>
1845.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovao Prvu svjetsku putničku agenciju za organiziranje izleta</li> <li>• Koordinirao izlete željeznicom i parobrodom diljem Engleske, Škotske i Europe</li> </ul>
1851.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cook vrši javnu promociju putovanja kako bi organizirao dovoljan broj putnika</li> <li>• Period kojeg karakterizira orijentacija na lokalno tržište te počeci primjene promocije i marketinga u svrhu prodaje usluga</li> </ul>
1855.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cook je započeo organizirati paket-aranžmane</li> <li>• Vodio je prvu svjetsku međunarodnu turneju od Engleske do Pariza</li> </ul>
1872.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvo putovanje oko svijeta, najsloženije putovanje koje je trajalo 222 dana</li> </ul>
1874.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cook izdaje prvi putnički ček i nudi usluge zamjene strane valute</li> <li>• Povezanost posrednika i agencije s hotelima i bankama</li> </ul>
1919.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cook nudi putovanja zrakoplovom te agencije označavaju novu fazu djelovanja s organizacijom čarter letova</li> </ul>
1981.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencija pokreće novu fazu poslovanja primjenom informacijske tehnologije te se formira centar za rezervacije – <i>Holidaymaker</i></li> </ul>
1997.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formiranje prve Internet stranice – <i>online</i> sustav koji nudi kompletnu uslugu</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Dulčić, A.: *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split, 2005., str. 7-9.

Tijekom Drugog svjetskog rata, putničke agencije su doživjele i veliki udarac, iako je 40-ih godina 20. stoljeća agencija Cook reklamirala svoja putovanja, no ratno stanje je to obustavilo, što i nije iznenađujuće. Kao i svaka djelatnost, turističke agencije imale su svoje uspone i padove, a prikazanom evolucijom povijesnog razvoja u Tablici 1. mogu se uvidjeti neki važni detalji iz povijesti putničkih agencija, iako se može tvrditi da je novu fazu uvelike pokrenuo Internet te su agenti morali osigurati da njihova dodana vrijednost ostaje unatoč dostupnosti informacija nadohvat ruke mnogim potrošačima.

Čimbenici koji su raskršili put masovnom turizmu za njegovo zlatno doba su upravo promjene u tehnologiji, proizvodnji i upravljanju u napretku. Međutim, te čimbenike treba promatrati kao cjelinu u napretku masovnog turizma i moglo bi se reći da nisu homogeni i

moгу varirati ovisno o državi.<sup>11</sup> Dva najosnovnija primjera za takve simulacije su Europa i SAD kao dva vodeća tržišta potražnje u turizmu. Hotelski lanci, zrakoplovne kompanije, poslovna putovanja, krstarenja i kratki odmori bili su čimbenici koji su pomogli razvoju masovnog turizma u SAD-u, dok je europsko tržište masovnog turizma relativno naraslo od turističke potražnje bogatijih i razvijenijih europskih zemalja za odmorom do manje razvijenih južnih zemalja.<sup>12</sup> Drugi i važniji razvoj zračnog prometa u pogledu masovnog turizma su *charter* letovi i jednaka prava koja su 1960. godine dana *charter* i redovitim kompanijama za nove pravce. Pomoću spomenutih prava monopolističko tržište zračnog prijevoza pokazalo se razumnijim za turoperatore.<sup>13</sup> Razlika između turoperatora i putničkog agenta je u tome što turoperator pravi paket i može ga prodati izravno potrošaču, dok agenti prodaju kreirane pakete potrošaču.

Početakom 20. stoljeća postavljeni su temelji koji su na kraju doveli do elektroničke distribucije unutar industrije putovanja. To je počelo kada je American Express službeno ušao u putničku djelatnost.<sup>14</sup> Tablica 2. će prikazati razvoj ponekih bitnih svjetskih turističkih agencija.

**Tablica 2: Razvoj svjetskih turističkih agencija**

GODINA	AGENCIJA
1976.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustav Sabre prvi put je instaliran u putničkoj agenciji</li> </ul>
1980.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wagons-Lits Travel postala je prva agencija za poslovna putovanja u Europi koja je stvorila lokacije na licu mjesta u uredima klijenata</li> <li>Uvela široku upotrebu računalnih sustava rezervacija</li> </ul>
1994.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Worldspan je predstavio prvo potpuno okruženje radne stanice kompatibilno s Microsoft® Windows® putničkom agencijom (Worldspan np)</li> </ul>
1996.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Galileo Travelpoint™ lansiran, prvi rezervacijski proizvod distribuiran putničkom agencijom koji je razvio i plasirao na tržište veliki CRS</li> </ul>
2000.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabre® eVoyaSM Webtop predstavljen je kao napredni tehnološki alat putničke agencije</li> </ul>
2001.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amadeus ima više od 57 000 lokacija putničkih agencija i ima najvišu razinu produktivnosti za svaki terminal u svijetu</li> </ul>

<sup>11</sup> Sezgin, E. i Yolal, M.: Golden age of mass tourism: Its history and development, *In Visions for global tourism industry – Creating and sustaining competitive strategies*, Chapter 4, 2012., str. 75.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid., str. 78.

<sup>14</sup> Warner, M., Quadri-Felitti, D. i Chandnani, P. V.: A History of Travel Distribution: 1915-2009. *New York: HEDNA*, 2010., str. 10.

Izvor: izrada autora prema Warner, M., Quadri-Felitti, D. i Chandnani, P. V.: *A History of Travel Distribution: 1915-2009. New York: HEDNA, 2010.*, str. 12-27.

Iako upotreba izraza turističkih agencija i agenata datira iz ranih godina 19. stoljeća, posao organizacije putovanja odvijalo se čak i mnogo ranije u povijesti. Početkom 20. stoljeća broj zrakoplovnih prijevoznika eksponencijalno je rastao, što je zauzvrat rezultiralo povećanjem potražnje za putničkim agencijama. Distribucija i marketinške komunikacije donijele su sa sobom novu eru te je povijest putničke distribucije prešla dug put, dok će budućnost biti ispunjena iskorištavanju trendova koje turističke agencije moraju previdjeti.

## **1.2. Poslovna etika, društvena odgovornost i propisi poslovanja turističkih agencija**

Poduzeća u modernim društvima diljem svijeta potiču se da posluju i djeluju na društveno odgovoran način i da idu dalje od osnovnih i zakonskih zahtjeva kako bi odgovorili na potrebe svojih kupaca, na najučinkovitiji način. Tu naravno pripadaju i turističke agencije koje na te izazove odgovaraju stvaranjem suradničkih odnosa i poboljšanom komunikacijom sa svojim potrošačima.

Posljednjih godina se među turističkim posrednicima javlja trend sve većeg uključivanja u provedbu mjera DOP-a, upravo zbog sve veće svijesti i osjetljivosti potrošača na ekološko i socijalno ponašanje. Ti se akteri u turizmu suočavaju s iznimnim izazovima pri implementaciji DOP-a u svoje poslovanje jer ne samo da moraju procijeniti mjere DOP-a unutar vlastite tvrtke, već i u cijelom lancu vrijednosti.<sup>15</sup> Razvoj DOP-a u ovom podsektoru turističke djelatnosti posebno je odgovorio na pitanja vezana uz promicanje prakse održivog turizma, s vrlo malo inicijativa za punu integraciju odgovornih politika u organizacijama.<sup>16</sup> Uključivanje turističkih agencija u proces postavljanja društvene odgovornosti odgovor je na zabrinutost turista, aktivnosti nevladinih organizacija ili zbog negativnog publiciteta njihovog poslovanja.

Izvan institucionalnih i organizacijskih razina razumijevanja DOP-a, postoji poziv za istraživanjem mikrotemelja DOP-a kako bi se bolje razumjelo kako DOP utječe na pojedinačne dionike kao što su zaposlenici, odnosno agenti za putovanja. Zaposlenici su primarni dionici poduzeća koji provode, utječu i često su pod izravnim utjecajem politika i

---

<sup>15</sup> Ibarnia, E., Garay, L. i Guevara, A.: Corporate social responsibility (CSR) in the travel supply chain: A literature review, *Sustainability*, Vol. 12., No. 23., 2020., str. 7.

<sup>16</sup> Ibid.

aktivnosti poduzeća, uključujući DOP, što je posebno važno za turističke agencije.<sup>17</sup> Zaposlenici u turističkim agencijama također su ključni izvor uspjeha, jer njihovi stavovi i ponašanje utječu na njihovu izvedbu i iskustvo korisnika.<sup>18</sup> Složena i zanimljiva etička pitanja utječu na turističke agencije čije poslovanje seže od prodaje jednodnevnih izleta do organizacije dalekih putovanja. Slijedom toga, međunarodni turoperatora intenzivno promiču kriterije održivosti pri odabiru partnera za suradnju u turističkim uslugama.

Unatoč važnosti društvene odgovornosti u turističkim agencijama, provedba se još uvijek suočava sa svojim izazovima. U stvarnosti, financijski resursi igraju ulogu u donošenju odluka u vezi s angažmanom u DOP-u, posebno među malim i srednjim poduzećima koja su sposobnija implementirati načela održivosti.<sup>19</sup> Dok su dionici u turizmu kao što su vladine institucije, organizacije za marketing odredišta i nacionalne i međunarodne neprofitne organizacije zainteresirani za provedbu DOP-a, ekonomski poticaji poput poreznih olakšica mogli bi pružiti put za povećanje sudjelovanja.<sup>20</sup> Agencije mogu biti uvjerene pritiskom potrošača da implementiraju programe društvene odgovornosti, nakon čega će i sami klijenti favorizirati agencije koje se bave odgovornim i održivim praksama.

Mnoge usluge koje pružaju putničke agencije su neprofitabilne, stoga kao rezultat toga, one gotovo uvijek imaju manje osoblja nego što obujam posla zahtijeva, a ono osoblje koje imaju mora raditi dugo. Učinkovitost, dakle, diktira opstanak, premda su tradicionalna nestabilnost potražnje, zajedno s nedavnim promjenama u sustavu distribucije turizma, uključujući pojavu Interneta, ograničavanje provizija i razvoj alternativnih distribucijskih kanala, otežali profitabilnost.<sup>21</sup> Nadalje, mnogi agenti radije prodaju izlete u paketu, jer su ti proizvodi vremenski i troškovno najučinkovitiji za prodaju, što je i razlog zašto neki agenti pokušavaju odvratiti klijente od samostalnih putovanja u paket-aranžmane, posebno za kratke odmore.<sup>22</sup> Sve turističke agencije funkcioniraju na tradicionalan način te organiziraju putovanja koje prodaju trećoj strani, a uglavnom posluju kao trgovci na malo koji rade na povezivanju zrakoplovnih prijevoznika i direktnih potrošača.

---

<sup>17</sup> Park, S.-Y., Lee, C.K. i Kim, H.: The influence of corporate social responsibility on travel company employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30., No. 1., 2018., str. 179.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Baniya, R., Thapa, B. i Kim, M.-S.: Corporate Social Responsibility Among Travel and Tour Operators in Nepal, *Sustainability*, Vol. 11., No. 10., 2019., str. 9.

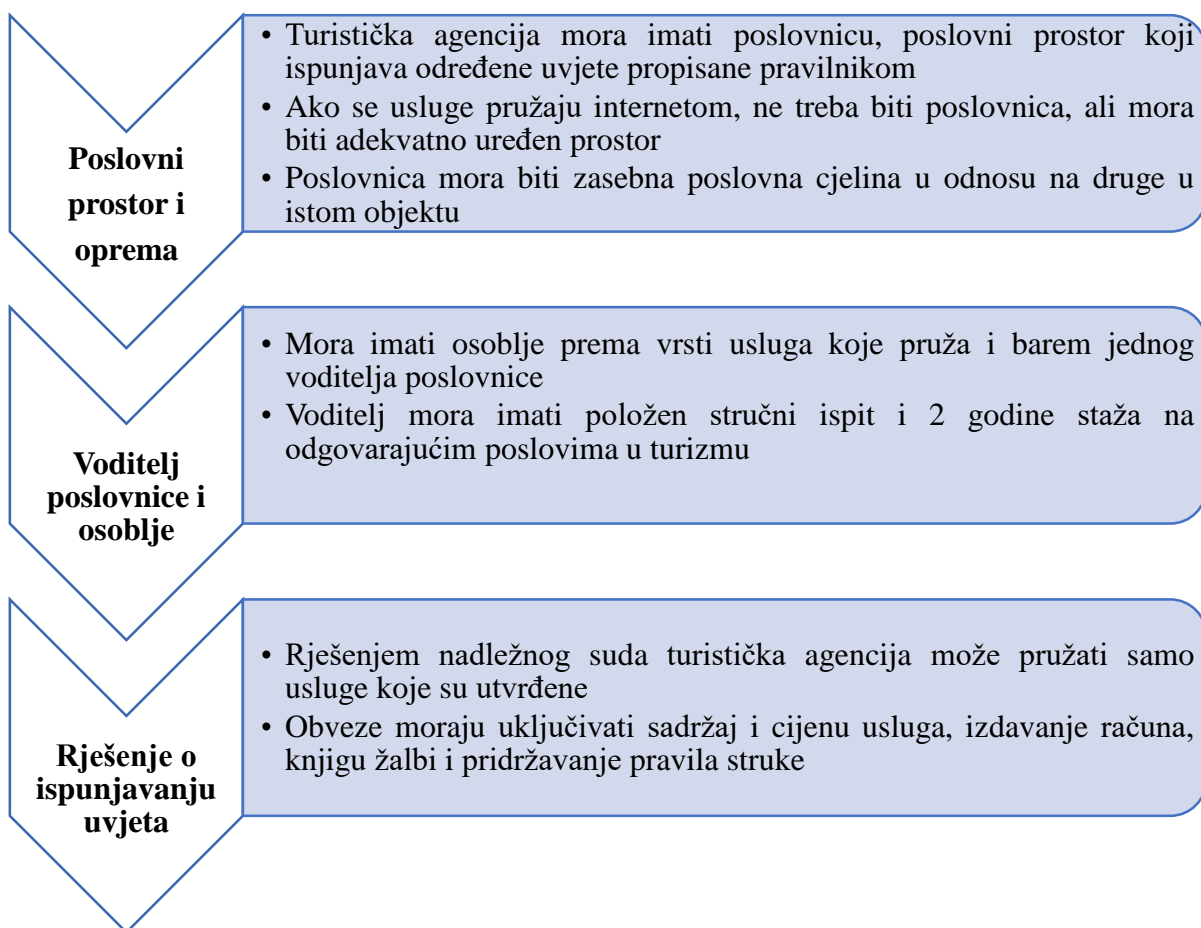
<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K. i Lam, P.: *op. cit.*, str. 466.

<sup>22</sup> Ibid.

15. lipnja 2007. godine, u Hrvatskoj su ugrađeni visoka načela pravne stečevine EU-a u organizaciji paket-aranžmana, budući da je te godine donesen Zakon o pružanju usluga u turizmu, a njime su također i regulirana bitna pitanja o poslovanju svih agencija.<sup>23</sup> Već su donošenjem Zakona o turističkoj djelatnosti 1996. godine na sličan način postavljene osnove statusnog prava u poslovanju turističkih agencija koje novi propis u određenoj mjeri nadopunjuje ili mijenja.<sup>24</sup> Zakonom je također uvažena preobrazba pojma putničke agencije u turističku agenciju, premda se općenito koriste oba naziva u tvrtki turističke agencije kao pobliža naznaka djelatnosti. Poneke bitne kategorije za pružanje usluga turističkih agencija biti će detaljnije prikazani u Shemi 1.

### Shema 1: Uvjeti za pružanje usluga turističke agencije



Izvor: izrada autora prema Baretić, M.: *Propisi u poslovanju turističkih agencija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str. 59-62.

<sup>23</sup> Baretić, M.: *Propisi u poslovanju turističkih agencija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str. 55.

<sup>24</sup> Ibid.

Hrvatska vlada donijela je brojne zakone i propise koji reguliraju djelatnosti putovanja i turističkih agencija kako bi zajamčila sigurnost turista, ali i samih djelatnika agencije, kao i održala određeni standard kvalitete turističkih usluga. Ako poduzeće djeluje kao turistička agencija i prodaje putovanja, mora se pridržavati određenih zakona prije prodaje ili ponude na prodaju usluga putovanja potrošačima. Ukoliko se toga ne pridržavaju, mogu biti podvrgnuti novčanim i drugim kaznama.

### **1.3. Marketing miks turističkih agencija**

Uloga marketinškog miksa što se tiče poslovanja turističkih agencija je dovesti kupce ili turiste do destinacije, proizvoda ili usluge koju agencija želi prodati. Četiri dijela marketinškog miksa u turizmu uključuju proizvod, cijene, promociju i mjesto i distribuciju.

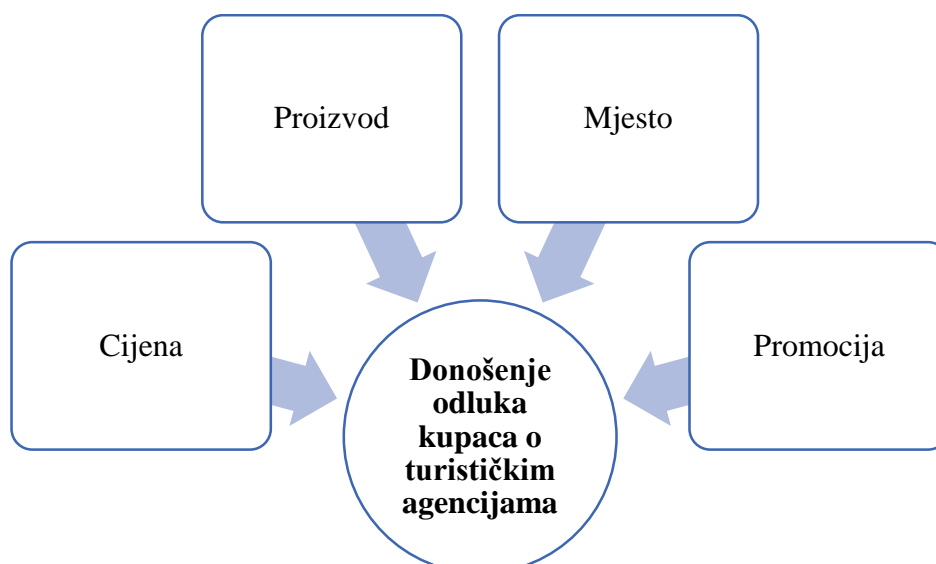
Neki od glavnih problema s kojima se susreću putnički agenti su kupci koji krive svoje agente za nezadovoljstvo njihovim turističkim proizvodima. Ovi problemi posljedica su nedostatka razumijevanja i planiranja marketinškog miksa, naime „četiri P”: proizvod, cijena, mjesto i promocija, odnosno distribucija, te posljedično tome kako svaki „P” utječe na donošenje odluka kupaca.<sup>25</sup> To dovodi do formulacije pitanja u kojoj mjeri 4P-a turističkih agencija utječu na donošenje odluka kupaca u odnosu na putničke agente. Kako bi se to detaljnije prikazalo, Shema 2. će prikazati konceptualni okvir marketinškog miksa turističkih agencija.

#### **Shema 2: Konceptualni okvir marketinškog miksa turističkih agencija**

---

<sup>25</sup> Satit, R. P., Tat, H. H., Rasli, A., Chin, T. A. i Sukati, I.: The relationship between marketing mix and customer decision-making over travel agents: An empirical study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2., No. 6., 2012., str. 523.





Izvor: izrada autora prema Satit, R. P., Tat, H. H., Rasli, A., Chin, T. A. i Sukati, I.: The relationship between marketing mix and customer decision-making over travel agents: An empirical study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2., No. 6., 2012., str. 524.

Prvi element je cijena koja se u ovom slučaju odnosi na iznos novca koji se naplaćuje za usluge. Najčešći ciljevi određivanja cijena uključuju postizanje ciljanog povrata ulaganja i tržišnog udjela, stabilizaciju cijene i marže te zadovoljavanje ili sprječavanje konkurencije.<sup>26</sup> Drugi element je promocija koja je usmjerena na prenošenje poruke kupcima o putovanjima koje agencija nudi.<sup>27</sup> Budući da se toliko istraživanja i rezervacija obavljaju u današnje vrijeme *online*, putničke agencije moraju angažirati klijente sadržajem svojih web stranica i putem društvenih medija, kao i na tradicionalnije načine. Tu se radi o velikoj konkurentnosti te ako želi biti primijećena i doprijeti do ciljane publike, agenciji je potrebna učinkovita strategija. za promociju.

Mjesto se definira kao kanal, distribucija ili posrednik. Ukratko, to je mehanizam roba i usluga koji olakšava protok roba i usluga od proizvođača i pružatelja usluga do krajnjih korisnika.<sup>28</sup> Zadnji element u miksu je proizvod, sve što se može ponuditi tržištu za pozornost, stjecanje ili potrošnju, uključujući fizičke objekte, usluge, osobnosti, organizacije i želje.<sup>29</sup> Kako turistička djelatnost postaje sve konkurentnija, važno je da se turistička agencija usredotoči na aspekte proizvoda koji uključuju smještaj u hotelima i odmaralištima te prijevozne kapacitete, kako bi stekla konkurentsku prednost.<sup>30</sup> Osim toga, mnogi putnički

<sup>26</sup> Ibid., str. 524

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid., str. 526.

<sup>30</sup> Ibid.

agenti sada nude suvremene usluge kao što su zaštita osiguranja, zahtjevi za putovnice i vize, postupci cijepljenja, besplatni telefonski brojevi, planiranje korporativnih putovanja i putovanja u slobodno vrijeme te usluge poticajnih putovanja kako bi pridobili nove klijente, a zadržali postojeće.<sup>31</sup> Može se zaključiti da je proizvod i najvažniji element marketing miksa turističkih agencija jer on u većini slučajeva krajnje i utječe na donošenje odluke kupaca o odabiru same agencije i turističkog aranžmana kao glavnog produkta.

Danas su turističke agencije postale vrlo konkurentne na tržištu te mjesto agenta nije samo poznavanje proizvoda i entuzijazam, što je nekad bilo dovoljno za generiranje prodaje putovanja, stoga su marketinške vještine nužne za opstanak i rast turističke agencije. Potrebno je stvoriti adekvatan marketinški miks za organizatore putovanja i aktivnosti kako bi se postavile bolje prodajne i promotivne strategije s ciljem maksimalnog napora u tim područjima, te naravno u svrhu povećanja profitabilnosti i reputacije same agencije.

#### **1.4. Uloga i vrste turističkih agencija s fokusom na preferencije turista**

Turistička agencija kao poduzeće pruža pomoć i podršku pojedincima i grupama koji planiraju putovanje te one mogu ponuditi niz usluga, poput rezerviranja letova i smještaja, organiziranja izleta i aktivnosti te pružanja putnog osiguranja.

Budući da putnici mogu koristiti nekoliko kanala i različitih medija u kombinaciji i istovremeno, pružatelji usluga moraju osigurati da su njihove usluge prisutne, u smislu pružanja informacija kao i mogućnosti transakcija, na svim relevantnim kanalima.<sup>32</sup> Još uvijek je potrebno bolje razumijevanje načina na koji kanale i medije koriste različite vrste putnika u različite vrste putnih situacija, uzimajući tako dinamičnu situacijsku perspektivu kombinirajući karakteristike putnika s karakteristikama putovanja.<sup>33</sup> Već se neko vrijeme pretpostavlja da je u tijeku duboka disintermedijacija, potaknuta moćnom moći interneta, koja putnicima omogućuje da sami sebe zamijene putničkim agentima i naprave vlastite aranžmane.<sup>34</sup> Autori u znanstvenim literaturama su predložili da ako putničke agencije prihvate poslovni model koji bi produžio samo postojanje agencije za rezervacije, fokusirajući se na konzultacije i međuljudski kontakt, disintermedijacija bi bila samo minimalna.<sup>35</sup> Turističke agencije mogu raditi s velikim grupama, pojedincima, obiteljima, profesionalnim

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Dolnicar, S. i Laesser, C.: Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, Vol. 46., No. 2., 2007., str. 134.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid., str. 135.

<sup>35</sup> Ibid.

organizacijama i drugima kako bi pomogle u stvaranju besprijekornih iskustava putovanja koja pomažu u stvaranju uspomena.

Turističke agencije postoje prvenstveno kao posrednici između dobavljača putničkih usluga, poput zrakoplovnih prijevoznika i hotela, i kupaca. Za razliku od distributera u mnogim djelatnostima, putničke agencije ne bave se fizičkim proizvodima već informacijama.<sup>36</sup> Putnički agent se definira kao osoba koja obavlja posao za drugu osobu te u takvom odnosu ne samo da postavlja ciljeve posla, kao što je prodaja ulaznica, već također može kontrolirati sredstva i način na koji se posao obavlja.<sup>37</sup> Putnički agent je visoko organizirani profesionalac koji je strastven prema putovanjima i pomaganju drugima. Usredotočeni su na stvaranje najboljih mogućih iskustava, izravno opskrbljenih svojim klijentima. Surađuju s hotelima, zrakoplovnim tvrtkama i drugim dobavljačima kako bi kreirali turističke pakete i iskustva koja će voljeti njihovi klijenti.

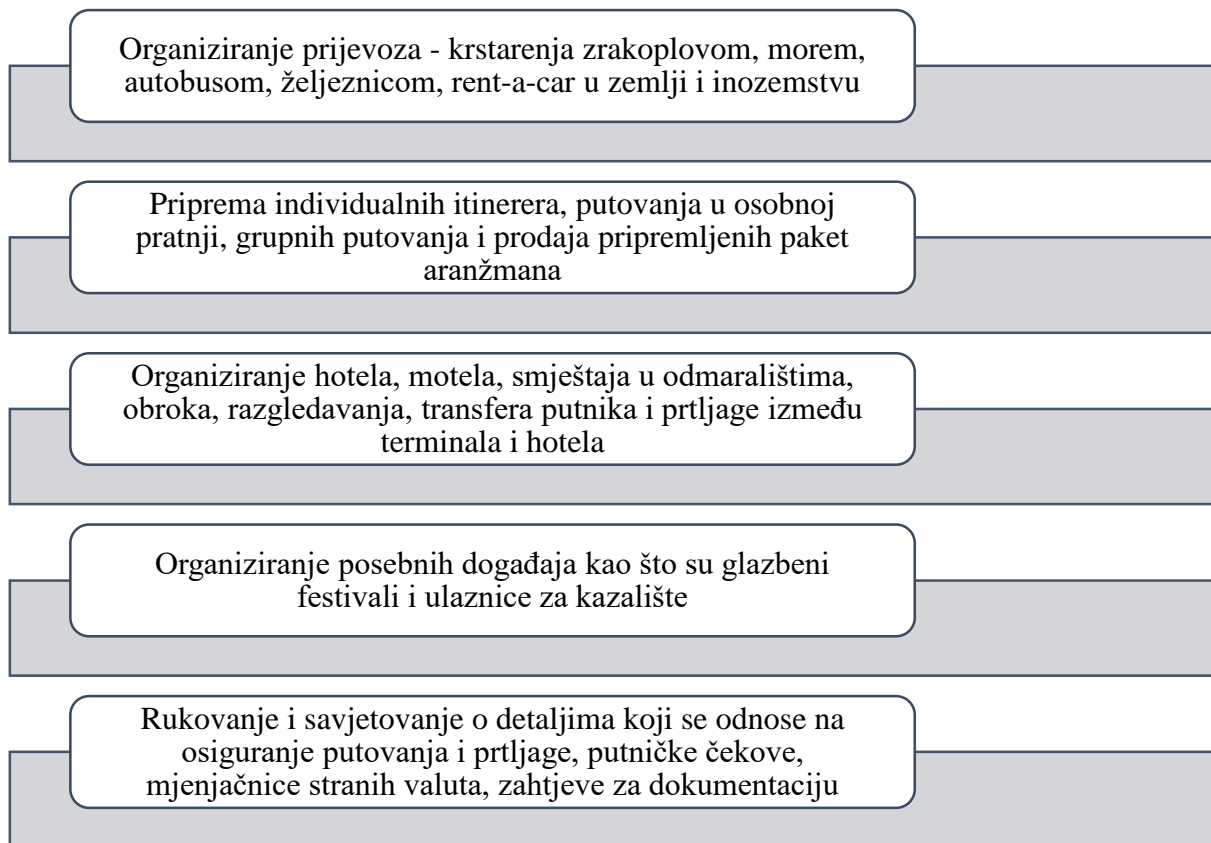
Uloga turističkih agencija je također i dati preporuke za putovanja te uspostaviti organizaciju individualnih tura prema željama i preferencijama. Preporuke putničkih agenata mogu snažno utjecati na zadovoljstvo klijenata i uspjeh turističkih poslova, atrakcija i destinacija. Za tipičan radni dan, funkcije putničke agencije uključuju određene aktivnosti koji će se prikazati u Shemi 3.

---

<sup>36</sup> Lam, P. i Cheung, R.: How travel agency survives in e-business world, *Communications of the IBIMA Volume*, Vol. 10, No. 85., 2009., str. 85.

<sup>37</sup> Ibid.

### Shema 3: Funkcije i aktivnosti turističke agencije sa svrhom preferencija klijenata



Izvor: Lam, P. i Cheung, R.: How travel agency survive in e-business world, *Communications of the IBIMA Volume*, Vol. 10, No. 85., 2009., str. 85.

Navedene aktivnosti koji se odvijaju u turističkoj agenciji u Shemi 3. samo su neki od primjera zadataka i funkcija koji se mogu odvijati u poslovnici, uz naravno izdavanje police osiguranja, računa i naplate aranžmana. Danas su sve više i popularnije *online* agencije koje također obavljaju navedene aktivnosti, ali nemaju poslovnicu u koju klijenti mogu „ušetati“ i kupiti aranžman, već se cijelokupno poslovanje i postupak odvijaju putem Interneta.

Mnoge djelatnosti implementirale su metode elektroničkog poslovanja i uvele višekanalne strategije kako bi se suprotstavile rastućoj važnosti *online* kanala te je višekanalna distribucija postala norma, iako uzrokuje sukob među akterima u industriji. Pružanje alternativnih distribucijskih kanala u turističkom sektoru, tj. *online* i izvan mreže u trgovini, stvara prednost kupcima u pogledu njihovih izbora informacija ili prodajnih kanala.<sup>38</sup> Međutim, integracija elektroničkih i izvanmrežnih kanala donosi znatne rizike putničkim agencijama. Kupci bi mogli odabrati web stranice za putovanja umjesto putničkih agencija jer *online* kanal pruža

<sup>38</sup> Díaz, E., Martín-Consuegra, D. i Esteban, Á.: Perceptions of service cannibalisation: The moderating effect of the type of travel agency, *Tourism Management*, Vol. 48, 2015., str. 330.

privlačnije značajke kao što je poboljšano pretraživanje informacija.<sup>39</sup> Hibridni zahtjevi putem *online* i *offline* kanala dovode do kanibalizacije prodaje, stoga višekanalni sustavi imaju štetne učinke na putničke agencije te se prodaja pomiče s putničkih agencija na web stranice kada potonje pružaju značajke koje su privlačnije kupcima.<sup>40</sup> Vuković iznosi podjelu turističkih agencija prema više skupina koje udovoljavaju određenim kriterijima (Tablica 3.).

**Tablica 3: Vrste turističkih agencija prema udovoljavanju različitih kriterija**

<b>KRITERIJ</b>	<b>VRSTE TURISTIČKIH AGENCIJA</b>
<b>Karakter posla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitivne</li> <li>• Receptivne</li> <li>• Mještovite</li> <li>• Grosističke</li> <li>• Detaljističke</li> </ul>
<b>Prostorni obuhvat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turističke agencije regionalnog tipa</li> <li>• Turističke agencije nacionalnog tipa</li> <li>• Međunarodne turističke agencije</li> </ul>
<b>Organizacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turističke agencije s mrežom poslovnica</li> <li>• Turističke agencije bez mreže poslovnica</li> </ul>
<b>Način djelovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostalni gospodarski subjekti</li> <li>• Agencije koje djeluju u sastavu drugih</li> </ul>
<b>Tip vlasništva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatno vlasništvo</li> <li>• Agencije u državnom vlasništvu</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Dulčić, A.: *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split, 2005., str. 61.

Turističkih agencija ima mnogo vrsta, a različiti autori klasificiraju ih na različite načine. Ekonomska načela mogu tjecati na oblikovanje turističke agencije jer se u suvremenom gospodarstvu većina proizvodnje i prometa roba i usluga obavlja putem različitih vrsta gospodarskih subjekata.<sup>41</sup> Veličina ili tip agencija je izraz djelovanja ekonomskih načela koju i određuje funkcija prosječnih troškova. Na oblikovanje strukture također utječu institucionalni uvjeti u kojima se agencija formira i razvija, pa se klasifikacija može izvršiti polazeći od toga.<sup>42</sup> Navedena klasifikacija u Tablici 3. prema različitim kriterijima govori o vrsti turističkih agencija te one odražavaju društvenu i tehničku podjelu rada unutar

<sup>39</sup> Ibid., str.

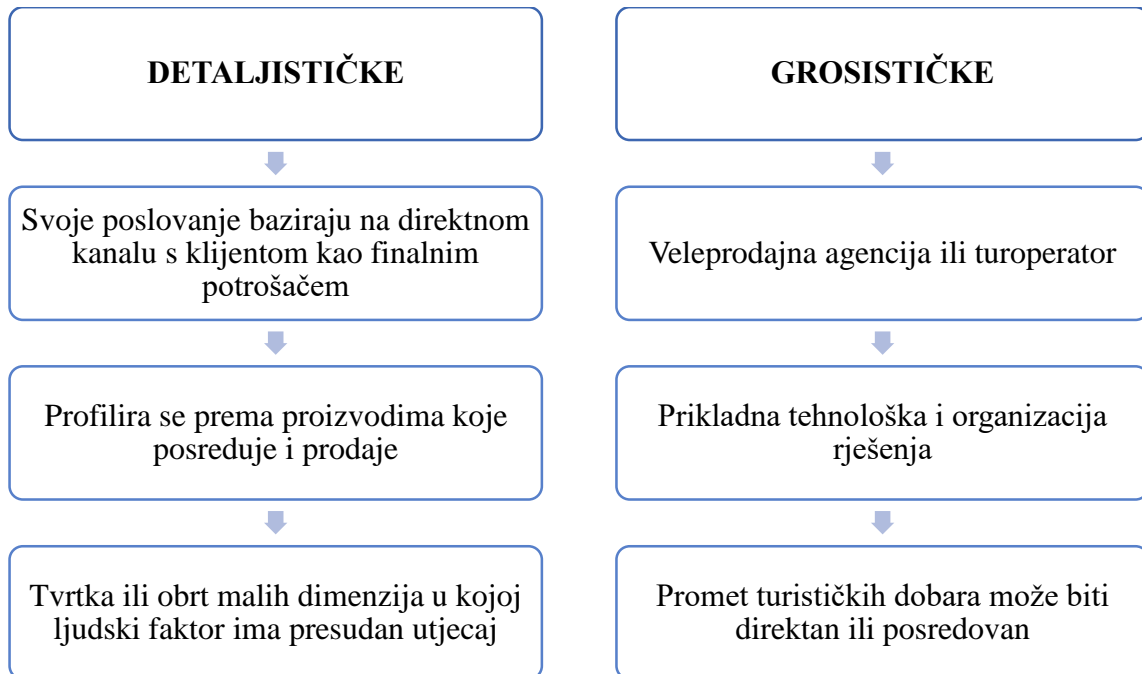
<sup>40</sup> Ibid., str. 331.

<sup>41</sup> Dulčić, A.: *op. cit.*, str. 53.

<sup>42</sup> Ibid., str. 57.

nacionalnog gospodarstva. Grosističke i detaljističke agencije se ističu od drugih te će se njihova razlika prikazati pobliže u Shemi 4.

**Shema 4: Razlike između detaljističkih i grosističkih agencija**



Izvor: izrada autora prema Dulčić, A.: *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split, 2005., str. 63-73.

Budući da se zahtjevi potrošača stalno mijenjaju, putničke agencije morale su neprestano improvizirati kada su u pitanju njihovi turistički proizvodi, usluge i ponude. Portal Forbes je objavio nekoliko glavnih tipova turističkih agencija i strategije koje koriste kako bi ostale relevantne i ključne za svoju bazu klijenata, a detaljniji prikaz dati će Tablica 4.

**Tablica 4: Vrste turističkih agencija s obzirom na zahtjeve turista**

VRSTA AGENCIJE	OPIS I KARAKTERISTIKE
Maloprodajna (offline) agencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionira kao i svaki trgovac na malo, vrši poslove izrade itinerera putovanja, pronalaženje najboljih ponuda, organizacije prijevoza i smještaja, dobivanje povrata novca i otkazivanja</li> </ul>
Online agencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dolaze s visokim stupnjem stručnosti i znanja, što potrošačima olakšava rezerviranje složenih planova putovanja</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Njihova vrijednost je izgradnja snažnog osobnog odnosa s potrošačima i razumijevanje njihovih potreba</li> <li>• Njihovo personalizirano korisničko iskustvo dovodi do njihovog ogromnog uspjeha</li> </ul>
<b>Veleprodajna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupuju turističke proizvode na veliko od zrakoplovnih kompanija, hotelijera i prijevoznih tvrtki i prodaju ih maloprodajnim putničkim agencijama</li> <li>• Imaju stručnost u planiranju, organiziranju, kreiranju i marketingu turističkih aranžmana na temelju preferencija putnika</li> </ul>
<b>Agencija za poslovna putovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usredotočuju se na upravljanje poslovnim putovanjima za svoje korporativne klijente</li> <li>• Imaju niz prednosti u odnosu na OTA ili meta-tražilice</li> <li>• Ciljanje poslovne publike može donijeti veliku korist</li> </ul>
<b>Agencija za slobodno vrijeme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ove agencije nude prilagođene pakete za odmor, dogovaraju itinerere, rezerviraju smještaj i organiziraju vođene ture i izlete prema željama kupaca</li> <li>• Turisti koji putuju u slobodno vrijeme jako se razlikuju od poslovnih turista, a organizacije koje pružaju usluge svakom od njih moraju biti različite i specijalizirane</li> </ul>
<b>Nišna agencija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ove neovisne agencije nude specifične turističke proizvode namijenjene putnicima koji su zainteresirani za nišu</li> <li>• Neke popularne turističke niše kategorije uključuju ekoturizam, agroturizam, kulturni, <i>wellness</i> turizam, krstarenja i sl.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Forbes, [www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/06/14/what-businesses-can-learn-from-the-six-different-types-of-travel-agencies/?sh=16b55bc528b9](https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/06/14/what-businesses-can-learn-from-the-six-different-types-of-travel-agencies/?sh=16b55bc528b9)  
(preuzeto: 3.7.2023.)

Svaka vrsta turističke agencije navedena u Tablici 4. funkcionira na svoj način i s obzirom na svoje glavne aktivnosti, iako je svakoj zajedničko da ima obrazovano osoblje koje je stručnjak za planiranje putovanja, uključujući poznavanje popularnih destinacija, mogućnosti zrakoplovnih prijevoznika i hotela te putnih propisa. Također, sve agencije surađuju s klijentima na izradi prilagođenih planova putovanja koji odgovaraju njihovim željama i proračunu.

## 2. OSNOVNE INFORMACIJE O FUNKCIONIRANJU FONDOVA EUROPSKE UNIJE

Europska unija jedinstveno je trgovinsko i monetarno tijelo od 27 zemalja članica koja ujedno nema granične kontrole između njih, budući da otvorena granica omogućuje slobodan protok robe i ljudi. Svrha Unije je biti konkurentnija na globalnom tržištu, dok istodobno mora uravnotežiti potrebe svojih neovisnih fiskalnih i političkih članova.

Povijesno, nastanak Europske unije povezan je sa željom da se onemogućee stradanja koja su na europskom kontinentu prouzročila I. i II. svjetski rat. Međutim, ideje o ujedinjenoj Europi javljale su se u različitim oblicima tijekom povijesti, još od prosvjetiteljstva i radova Jean-Jacques Rousseau i Jeremy Bentham, do humanizma i univerzalizma Victora Huga.<sup>43</sup> Na temelju ideje jedinstvene Europe, britanski državnik Winston Churchill u svom govoru u rujnu 1946. godine, pozvao je na savezništvo izvan Francuske i Njemačke kroz stvaranje Ujedinjenih države Europe, koje bi osigurale mir, sigurnost i slobodu europskim državama.<sup>44</sup> Europska unija koja je danas poznata zajednica, svoju povijest je započela prije više od pola stoljeća. Vizionarski čelnici okupili su se kako bi stvorili ekonomsku i političku stabilnost i time osigurali dugoročni mir u Europi.

Financijska tijela Unije su Europska investicijska banka i Europska središnja banka, dok tijela koja imaju kontrolne i nadzorne ovlasti su, uz Europski revizorski sud, Europski ombudsman i Europski nadzornik zaštite podataka. Zaključno se može reći kako je Europska unija jedinstvena struktura koja ne spada ni u jednu drugu tradicionalnu pravnu kategoriju. Različite institucije i tijela koja djeluju u okviru Unije, se međusobno razlikuju u odnosu na svoju svrhu i funkciju koju obavljaju. Zemlje koje čine Uniju delegiraju neke od svojih ovlasti odlučivanja na zajedničke institucije koje su stvorili, tako da se odluke o određenim pitanjima od zajedničkog interesa mogu demokratski donositi na europskoj razini. Tablica 5. će prikazati institucije Europske unije sukladno njihovim glavnim zaduženjima i funkcijama.

---

<sup>43</sup> Koprić, I. i dr.: *Europski upravni prostor*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2012., str. 1.

<sup>44</sup> *Ibid.*, str. 2.



**Tablica 5: Institucije Europske unije i njihovi zadaci**

INSTITUCIJE		ZADACI I OVLASTI
1.	<b>Europska komisija (povjerenstvo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brojčano najveća institucija EU-a</li> <li>• Sjedište u Bruxellesu</li> <li>• Djeluje nezavisno i zastupa interese EU-a kao cjeline</li> </ul>
2.	<b>Vijeće EU (Vijeće ministra)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijelo koje izražava nacionalne interese</li> <li>• Vijeće ministara nema u svijetu ekvivalenta</li> </ul>
3.	<b>Europsko vijeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucija nastala u praksi okupljanjem čelnika država ili vlada zemalja članica</li> <li>• Definira opće političke smjernice i prioritete EU-a</li> </ul>
4.	<b>Europski parlament</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedino tijelo na razini EU-a koje se bira izravnim općim izborima od 1979.</li> <li>• Zadaće su slične onima ostalih parlamenata tj, prihvaćanje zakona i kontrola izvršne vlasti</li> </ul>
5.	<b>Sud pravde EU-a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 suda, sjedište u Luksemburgu</li> <li>• Tumači zakone EU-a i donosi odluke u pokrenutim postupcima</li> </ul>
6.	<b>Revizijski sud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunitarna nadzorna institucija osnovana tzv. proračunskim sporazumom 1975. godine</li> <li>• Primarni zadatak je neovisna provjera pravilnog izvršavanja proračuna EU i korištenja europskih fondova</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Kersan-Škabić, I.: *Ekonomija Europske Unije – 2. izdanje*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr.Mijo Mirković“, Pula, 2015., str. 81-91.

Osim navedenih šest institucija u Tablici 5., također pod njih pripada i Europska središnja banka koja je osnovana radi upravljanja jedinstvenom monetarnom politikom te uvedena paralelno s uvođenjem jedinstvene valute u eurozonu, odnosno eura.

U svjetlu promijenjenih međunarodnih okolnosti nametnula se nužnost zajedničkog djelovanja i očitovanja zemalja Unije o relevantnim pitanjima međunarodnih odnosa i spremnost na zajedničku akciju.<sup>45</sup> Devedesete godine prošlog stoljeća bile su razdoblje političkog optimizma u Europi koje je bilo obilježeno pobjedom sustava građanske demokracije nad diktaturom proletarijata. Upravo je sustav diktature proletarijata ideološki, duhovno i gospodarski odvojio zemlje Istočne Europe od ostatka prirodne i sustava

<sup>45</sup> Puškarić, M.: *Europska integracija*, Stajer-graf: Studia vita, Zagreb, 2012., str. 379.

vrijednosti koji je i u tim zemljama stoljećima bio jednak onomu u Zapadnoj Europi.<sup>46</sup> Može se reći i da su to dinamična vremena stalnih promjena jedno od glavnih obilježja postojanja i djelovanja Unije.

Politike koje djeluju u Uniji su: kohezijska ili regionalna politika, zajednička poljoprivredna, politika ruralnog razvoja, zajednička ribarska politika, energetska, monetarna, trgovinska, industrijska i poduzetnička, socijalna i ostale politike EU, a detaljnije karakteristike će opisati Tablica 6.

**Tablica 6: Politike Europske unije**

<b>POLITIKA</b>	<b>OPIS I FUNCKIJE</b>
<b>Kohezijska i regionalna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politika ulaganja te ona podržava stvaranje novih radnih mjesta, konkurentnost, gospodarski rast i održivi razvoj</li> <li>• Regionalna politika treba najviše doprinijeti ostvarenju ciljeva pametnom, održivom i uključivom rastu</li> </ul>
<b>Monetarna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnosi se na odluke koje donose središnje banke kako bi utjecale na cijenu i dostupnost novca u gospodarstvu</li> <li>• Svaka promjena ključnih stopa utječe na kamatne stope na temelju kojih poslovne banke obračunavaju kamate na posuđeni novac</li> </ul>
<b>Poljoprivredna i ribarska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suočena s brojnim izazovima koji zahtijevaju strateške odluke vezane uz budućnost poljoprivrede i ruralnih područja</li> <li>• Ribarska politika ima ogroman potencijal da u uvjetima održivog ribarstva i ekosustava osigura visokokvalitetnu ribu i riblje proizvode za europske građane</li> </ul>
<b>Industrijska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovna zadaća su strukturne promjene, a analiza se odnosi na dinamiku ponude, odlučujuće faktore tehnološke promjene i faktore koji pridonose tehnološkom progresu</li> </ul>
<b>Poduzetnička</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obraća se poduzetnicima bez obzira na veličinu, pravni oblik ili sektor, a ima za cilj poticati osnivanje novih poduzeća, poticati razvojne i inovacijske sposobnosti poduzeća kroz stvaranje dinamičnog poduzetničkog okruženja</li> </ul>
<b>Socijalna i trgovinska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuhvaća niz pojedinačnih politika kao što su: zaposlenost, migracije i azil, obrazovanje, zdravstvo, mirovine, uvjeti rada, zaštita potrošača</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Tufekčić, M. i Tufekčić, Ž.: *EU politike i fondovi: 2014 – 2020.*, Plavi partner, Zagreb, 2013., str. 23-59.

Naredne godine ključne su za razvoj suradnje između članica i međusobno između svih politika EU-a, posebno zbog posljedica pandemije COVID-19, inflacije, ekonomskih kriza i ratnog

<sup>46</sup> Ibid.

stanja u istočnoj Europi. Jedan od većih izazova biti će i opstanak gospodarstva i poduzeća, stoga je potrebno posebnim taktikama jedinstvenog tržišta potrebno stvoriti dublje i pravednije okruženje koje će imati koristi kako za potrošače tako i za tvrtke, i podići svijest kroz europsku informativnu kampanju, istražiti nova partnerstva i staviti naglasak posebno na one države koje su najviše pogođene krizama, ali i svjetskim konfliktima, siromaštvom, te političkom nestabilnošću.

## **2.1. Programi, fondovi i mehanizmi financiranja projekata Europske unije**

Europska unija financira projekte i programe u različitim područjima, kao što su regionalni i urbani razvoj, zapošljavanje i socijalna uključenost, poljoprivreda i ruralni razvoj, politika pomorstva i ribarstva, istraživanje i inovacije te humanitarna pomoć pomoću EU fondova i programi koji se koriste za potporu projektima od javne namjene, korisnih za čitavu društvenu zajednicu.

Ekonomska teorija razotkriva niz koristi od procesa ekonomske integracije koju dopušta EU čija se važnost povećava u vrijeme kriza. Suprotno tome, skup konkretnih političkih radnji ima za cilj vidljivo i jasno utjecati na ekonomske prilike dostupne građanima EU-a.<sup>47</sup> U područjima za koja EU smatra da im je „najpotrebnija financijska pomoć” i koja se visoko financiraju putem Kohezijske politike, fondovi EU-a predstavljaju značajan izvor javnih ulaganja.

Sredstva regionalne politike služe za financiranje strateških prometnih i komunikacijskih infrastruktura te regionalna politika djeluje kao katalizator za buduće financiranje iz javnih i privatnih izvora.<sup>48</sup> Jedinstvenim skupom pravila obuhvaćeno je pet strukturnih i investicijskih fondova EU-a:<sup>49</sup>

- Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)
- Europski socijalni fond (ESF)
- Kohezijski fond (KF)
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)

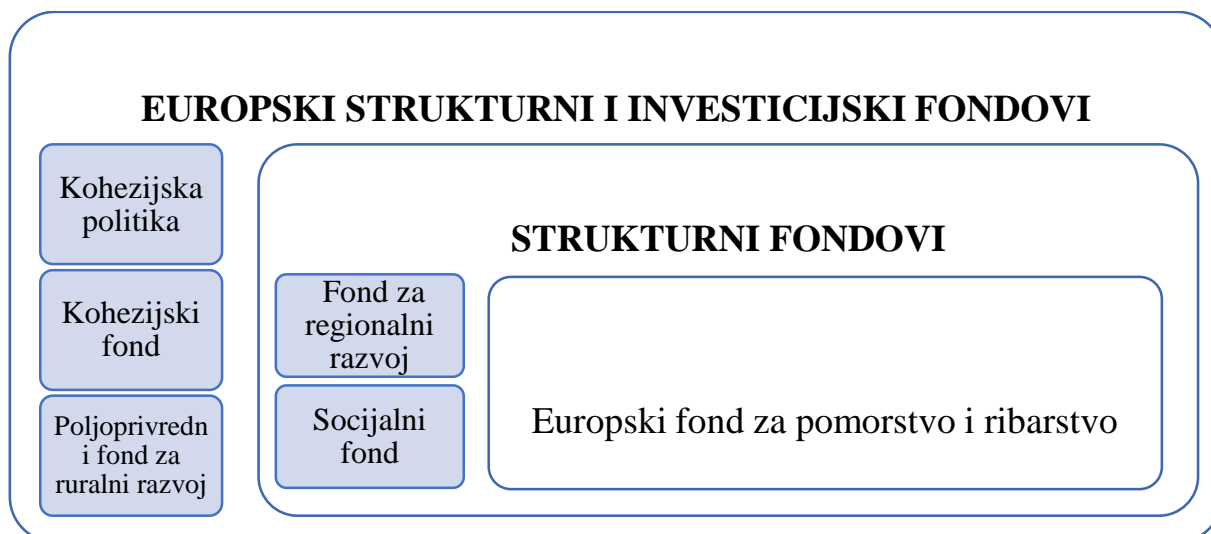
---

<sup>47</sup> Crescenzi, R., Di Cataldo, M. i Giua, M.: It's not about the money. EU funds, local opportunities, and Euroscepticism, *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 84., 2020., str. 2.

<sup>48</sup> Devčić, A. i Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: prilike i izazovi*, Veleučilište, Požega, 2015., str. 104.

<sup>49</sup> Ibid.

## Shema 5: Europski strukturni i investicijski fondovi



Izvor: izrada autora prema Devčić, A. i Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: prilike i izazovi*, Veleučilište, Požega, 2015., str, 104.

Strukturni fondovi EU-a osiguravaju glavni program bespovratne potpore i osiguravaju sredstva za projekte koji će potaknuti obnovu u područjima gdje je pad tradicionalnih djelatnosti doveo do gospodarskih i društvenih problema.

Većina potrošnje strukturnih fondova usmjerena je na određene regije te odgovorna nacionalna i regionalna tijela pripremaju nove programe koje najprije treba mora odobriti Komisija. Uz prioriteta područja ciljeva, proračun strukturnih fondova financira I četiri inicijative Zajednice:<sup>50</sup> EQUAL – financira programe obuke i zapošljivosti za borbu protiv diskriminacije i nejednakosti na tržištu rada, LEADER+ koji financira projekte ruralnog razvoja, INTERREG III osigurava sredstva za poticanje prekogranične, transnacionalne i međuregionalne suradnje i za poticanje uravnoteženog i održivog razvoja diljem Europske zajednice te URBAN II koji obuhvaća sheme financiranja u malim i srednjim gradovima koji pate od značajnih ekonomskih i društvenih poteškoća u pretvorbi.

Strukturni fondovi glavni su instrumenti Europske unije za potporu društvenom i gospodarskom restrukturiranju diljem Unije.<sup>51</sup> Ciljevi sredstava i u kojem se prioriteta „ciljnom” području mogu potrošiti navedeni su u nastavku u Tablici 7.

<sup>50</sup> Streimikiene, D., Klevas, V. i Bubeliene, J.: Use of EU structural funds for sustainable energy development in new EU member states, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 11., No. 6., 2007., str. 1172.

<sup>51</sup> Ibid., str. 1173.

**Tablica 7: Ciljevi strukturnih fondova Europske unije**

<b>FONDOVI</b>	<b>CILJNA PODRUČJA EU FONDOVA</b>
<b>Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)</b>	Ima za cilj poboljšati gospodarski prosperitet i društvenu uključenost ulaganjem u projekte za promicanje razvoja i poticanje diverzifikacije industrije u druge sektore u područjima koja zaostaju
<b>Europski socijalni fond (ESF)</b>	Financira obuku, ljudske resurse i programe jednakih mogućnosti za promicanje zapošljivosti ljudi
<b>Europski fond za usmjeravanje i jamstvo u poljoprivredi (EAGGF)</b>	Dostupan je u ruralnim područjima, za poticanje restrukturiranja i diversifikacije ruralnih područja, za promicanje gospodarskog prosperiteta i društvene uključenosti, dok istovremeno štiti i održava okoliš i ruralnu baštinu
<b>Financijski instrument za usmjeravanje ribarstva (FIFG)</b>	Financira projekte za modernizaciju strukture sektora ribarstva i srodnih industrija te za poticanje diverzifikacije radne snage i ribarske industrije u druge sektore, te ima za cilj osigurati budućnost industrije kroz postizanje ravnoteže između ribolovnih resursa i njihovog iskorištavanja

Izvor: izrada autora prema Streimikiene, D., Klevas, V. i Bubeliene, J.: Use of EU structural funds for sustainable energy development in new EU member states, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 11., No. 6., 2007., str. 1172.

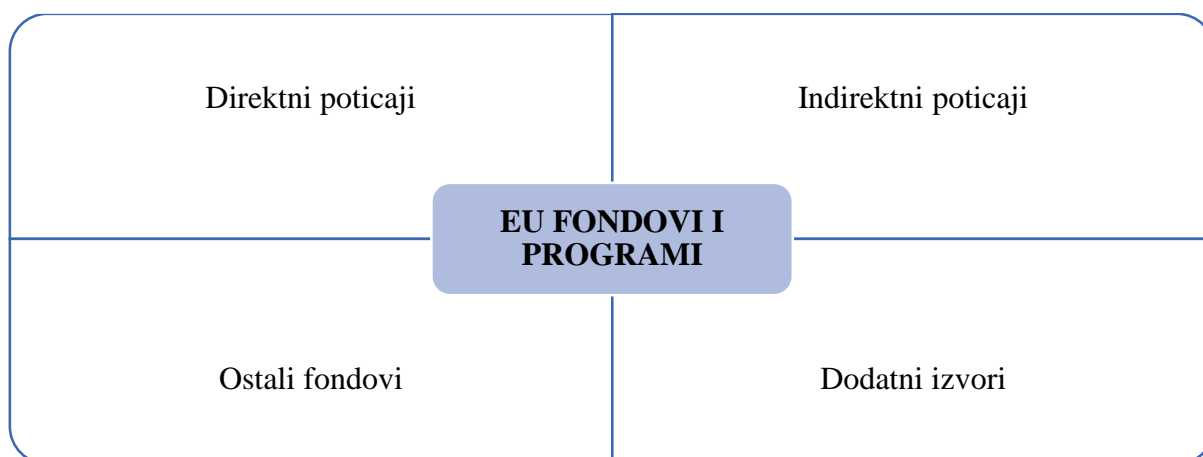
Nacionalna vlada podnosi Europskoj komisiji Nacionalni plan kao potporu svom zahtjevu za pomoć iz strukturnih fondova. U svrhu konzultacija zemlje se obično dijele na podregije te Plan općenito predlaže aktivnosti za poboljšanje proizvodne sposobnosti gospodarstva:<sup>52</sup> poticati konkurentnost i učinkovitost, iskoristiti razvojni potencijal lokalnih inicijativa, uključujući pristupe temeljene na područjima usmjerene na područja u nepovoljnom položaju, razviti vještine i sklonosti onih koji traže posao te integrirati one koji su marginalizirani i u nepovoljnom položaju u radnu snagu.

## **2.2. Vrste i upravljanje financiranja**

Europska unija financira širok raspon projekata i programa koji pokrivaju gotovo sva područja te je gotovo teško pronaći pravi način financiranja u širokom rasponu mogućnosti. Izvor sredstava EU mogu biti razni, a cilj je doprinjeti razvoju zemalja članica (Shema 6.).

<sup>52</sup> Ibid.

## Shema 6: Struktura i upravljanje programima i fondovima



Izvor: Belić, M: *Potpore i javni natječaji iz EU fondova*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2011., str. 25.

Stotinjak milijardi eura godišnje u različitim fondovima i programima, ovisno o iznosu godišnjeg proračuna, se prikuplja iz EU fondova te je većina sredstava namijenjena zemljama članicama.<sup>53</sup> Razumijevanje strukture fondova i programa EU-a pomaže ne samo pri pronalaženju odgovarajućeg natječaja nego i pri razumijevanju uvjeta natječaja i načina provođenja projekta te mnogo ovisi o tome kako se programom ili fondom upravlja i koja mu je namjena.<sup>54</sup> Nakon što Vijeće ministara i Parlament donesu proračun u dugotrajnom i napornom procesu, Europska komisija postaje ključni faktor u upravljanju programima i fondovima, jer je odgovorna za izvršavanje proračuna.<sup>55</sup> Sredstvima EU-a mogu zajednički upravljati Europska komisija i nacionalna tijela, izravno Europska komisija ili neizravno druga tijela unutar ili izvan EU-a, ovisno o prirodi dotičnog financiranja.

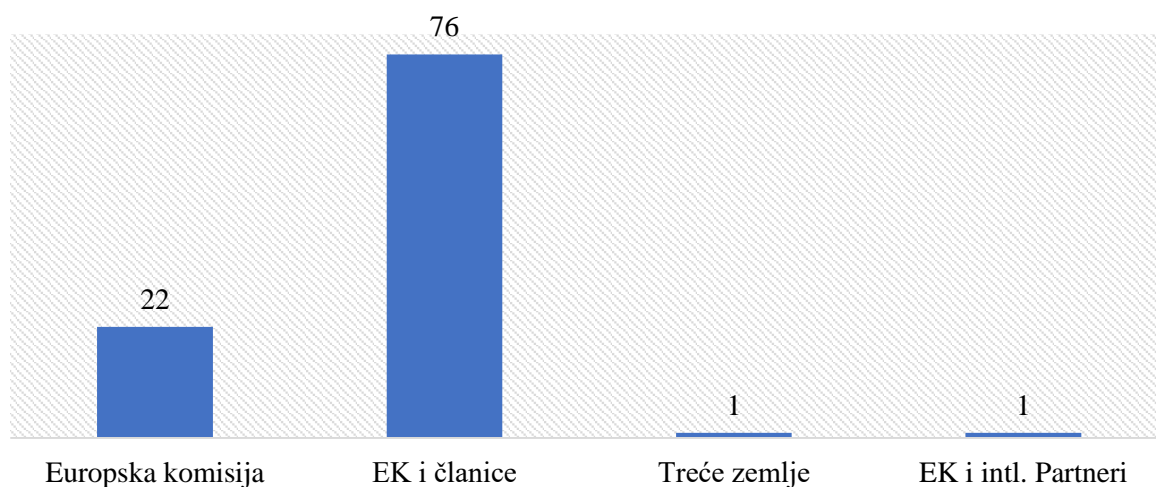
Najviši postotak sredstava ide direktno iz zemalja članica i Europske komisije, točnije 76%, dok sama Komisija upravlja proračunom Unije s 22%. Ostatak od 2% se raspodjeljuje između trećih zemalja i drugih partnera (Grafikon 1.).

<sup>53</sup> Belić, M: *Potpore i javni natječaji iz EU fondova*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2011.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid., str. 29.

**Grafikon 1: Načini upravljanja proračunskim sredstvima EU-a (%)**



Izvor: Belić, M: *Potpore i javni natječaji iz EU fondova*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2011., str. 29.

Koristi od financiranja imaju ponajprije mala i srednja poduzeća, mladi ljudi, istraživači, zatim neprofitne ili nevladine organizacije, poljoprivrednici, javna tijela i dr.

Programi Europske unije u kategoriji su direktnih poticaja i čine peti stup financijske pomoći koju osigurava Europska unija. Smatraju se kao serija integriranih mjera koje prihvaća Europska komisija kako bi ojačala suradnju članica u ostvarivanju vanjskih politika.<sup>56</sup> Prvi program je bio ustanovljen daleke 1958. godine, a odnosio se na Europsku agenciju za nuklearnu energiju i proučavanje fuzije.<sup>57</sup> Programi mogu biti vezani uz gotovo svaku javnu politiku. Institucije Europske unije odlučuju o tipu, proračunu i trajanju pojedinih programa te je upravljanje njima uvijek centralizirano i koncentrirano u nadležnosti općih uprava Komisije ili provedbenih tijela koje ona osniva.<sup>58</sup> Kombinacije financiranja su potrebne tamo gdje ulaganja ne mogu generirati dovoljne ekonomske povrate ili uštede da bi bila održiva bez dodatne podrške. Također se mogu koristiti za poticanje investicijske potražnje, postizanje ambicioznih političkih ciljeva i privlačenje privatnog financiranja.

S obzirom da programi znatno variraju po veličini, iznosu alociranih sredstava te kompliciranosti, veliki programi imaju svoje „ispostave“ u zemljama članicama programa. Ta tijela mogu biti u sklopu nadležnih ministarstava ili posebno osnovane agencije.<sup>59</sup> Uglavnom

<sup>56</sup> Ibid., str. 94.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid., str. 95.

<sup>59</sup> Belić, M. i Štilinović, J.: *EU fondovi i programi za turizam: priručnik*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2013., str. 56.

imaju uloge koordinacije i širenja informacija o programima te eventualno pružanja tehničke pomoći potencijalnim prijaviteljima iz zemlje. Ponekad ta tijela imaju i veće ovlasti od popularizacije programa i pružanja informacija.<sup>60</sup> Što se tiče načina funkcioniranja fondova EU-a, ukupni iznos koji svaka država članica dobiva određen je razinom gospodarskog razvoja njezinih sastavnih regija, iako nakon što se utvrde početne alokacije na razini zemlje, vlade imaju diskrecijske ovlasti preraspodijeliti dio sredstava između regija.

Postoje tri vrste upravljanja EU programima te svi programi koji se financiraju iz proračuna EU-a spadaju u jednu od tri vrste načina provedbe, ovisno o prirodi dotičnog financiranja.<sup>61</sup> Navedene vrste upravljanja financiranja, zajedno s glavnim obilježjima, prikazati će Tablica 8.

**Tablica 8: Vrste upravljanja EU programima**

<b>VRSTE UPRAVLJANJA</b>	<b>OPIS I OBILJEŽJA</b>
<b>IZRAVNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sredstvima EU upravlja izravno Europska komisija</li> <li>• Programi koji se provode u izravnom upravljanju čine oko 20 % proračuna EU-a 2021.-2027.</li> <li>• Primjer programa koji izravno vodi Komisija je program za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća (COSME)</li> </ul>
<b>PODIJELJENO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europska komisija i nacionalna tijela u državama članicama, poput ministarstava i javnih institucija, zaduženi su za vođenje određenog programa</li> <li>• Uprave država članica na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini biraju koje će projekte financirati i preuzimaju odgovornost za svakodnevno upravljanje</li> </ul>
<b>NEIZRAVNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiranjem upravljaju partnerske organizacije ili druga tijela unutar ili izvan EU-a</li> <li>• Primjeri uključuju financijsku potporu za borbu protiv izbijanja ebole u zapadnoj Africi i potresa u Nepal u 2015.</li> <li>• Prema ovom načinu upravljanja, Komisija delegira zadatke izvršenja proračuna različitim vrstama provedbenih partnera</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema European Commission, [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_en) (preuzeto: 21.8.2023.)

<sup>60</sup> Ibid.

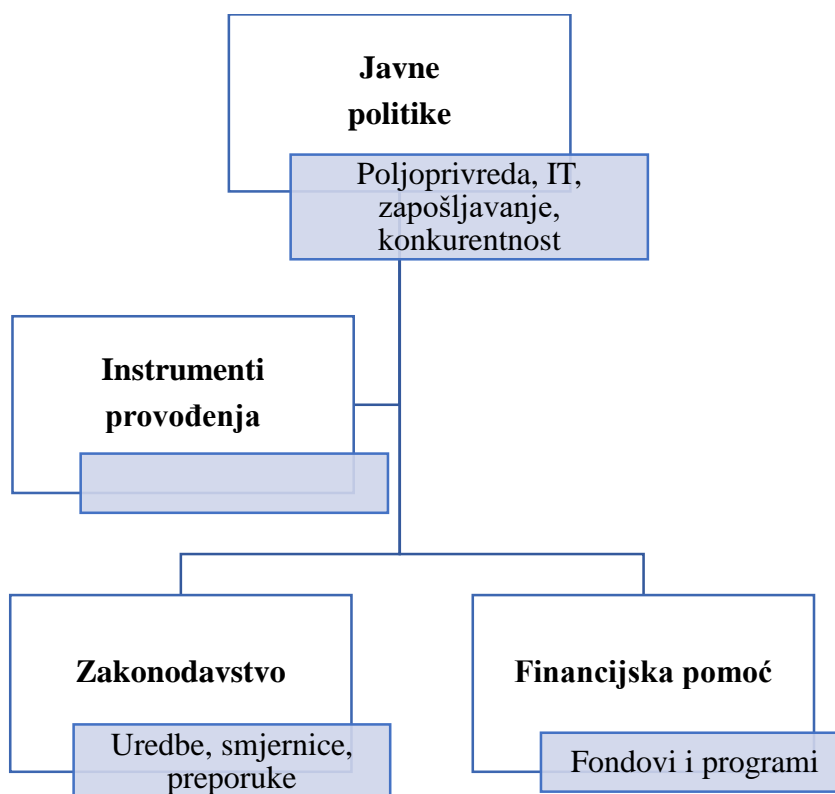
<sup>61</sup> European Commission, [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_en) (preuzeto: 21.8.2023.)



S obzirom na opseg međuvladinog financiranja razvoja i važnosti institucionalne kvalitete za dobrobit EU zajednice i svih poduzeća, imperativ je precizno razumjeti utjecaje svakog od navedenog oblika upravljanja EU programima.

Javne politike provode se na dva načina:<sup>62</sup> donošenjem uredbi, smjernica i preporuka EU institucija koje su legalni dokumenti u manjoj ili većoj mjeri obvezujući za zemlje članice, te određivanjem iznosa finansijskih sredstava za pojedine fondove i programe EU-a kako bi se osiguralo njihovo provođenje. Shema 7. će prikazati navedene načine u donošenju odluka o EU fondovima.

### Shema 7: Donošenje odluka o javnim politikama i instrumenti provođenja



Izvor: izrada autora prema Belić, M. i Georgievski, D.: *EU fondovi: poljoprivreda, ribarstvo i ruralni razvoj: vodič kroz europske fondove*, Novum, Zagreb, 2009., str. 12.

Javne politike su ključ za raspodjelu proračuna EU-a, a zemlje članice i zemlje kandidatkinje iz europskih javnih politika izvode svoje nacionalne politike i zakone. Postoji niz pravila koja raspisuju pojedini fondovi i programi o prihvatljivosti troškova. Vrlo važno je da je iznos potpore jasno definiran krutim rasponom te je definiran i maksimalni iznos sufinanciranja, a

<sup>62</sup> Belić, M. i Georgievski, D.: *EU fondovi: poljoprivreda, ribarstvo i ruralni razvoj: vodič kroz europske fondove*, Novum, Zagreb, 2009., str. 12.

ponekad i minimalan.<sup>63</sup> Svaki program EU-a može biti vezan uz svaku javnu politiku, a obično se planiraju u periodu od 7 godina. Svrha je također i upravljati financijskim rizicima koji proizlaze iz klimatskih promjena, prirodnih katastrofa, degradacije okoliša i društvenih pitanja, s naglaskom na poticanje transparentnosti i dugoročnosti u financijskim i gospodarskim aktivnostima.

### 2.3. Prednosti i rizici korištenja EU fondova

Europska unija već dugo prihvaća politike usmjerene na povećanje produktivnosti i profitabilnosti poduzeća, smanjenje štetnih ekoloških utjecaja i ostalih ciljeva programa, pri čemu se sredstva distribuiraju regijama koje prije svega zaostaju u razvoju čak i unutar zemalja s prosječno visokim dohotkom po glavi stanovnika.

Bitna prednost korištenja fondova EU-a je pozitivan doprinos kohezijske politike koja uključuje jednu trećinu proračuna Europske unije te se njome upravlja prema modelu višerazinskog upravljanja koji uključuje nacionalne vlade, regionalne uprave i lokalne zajednice pod takozvanim „podijeljenim upravljanjem” s Europskom komisijom.<sup>64</sup> Kohezijska politika oduvijek je bila pomno promatrana i predmet mnogih rasprava, uglavnom zbog veličine proračuna i nadnacionalne uloge Europske komisije u razvoju agende politike. Doista, kohezijska politika doživjela je pojavu kulture evaluacije koja je općenito sofisticiranija od politike regionalnog razvoja financirane iz domaćih izvora.<sup>65</sup> Također, brojne studije potvrđuju pozitivne učinke kohezijske politike u područjima kao što su povećanje inovacija, pozitivan razvoj tržišta rada, veća prometna dostupnost, poboljšana zaštita okoliša te poboljšana energetska učinkovitost.

Kritičari sve više vide Europsku uniju kao udaljenu od stvarnih svakodnevnih gospodarskih izazova svojih građana i kao obvezujuću prepreku sposobnosti nacionalnih vlada da osiguraju pravedniju raspodjelu blagostanja. Nesposobnost glavne politike čiji se EU smatra prirodnim izrazom da pruži pravovremene i vjerodostojne odgovore na ekonomske potrebe velikih slojeva biračkog tijela povezana je s izbornim ponašanjem u sve većem broju istraživanja.<sup>66</sup> Percipirana nevoljkost EU-a da ponudi pravovremenu potporu u velikoj kriznoj situaciji dodatno je ojačala raspoloženje protiv EU-a u zemljama u kojima je ozbiljnost

---

<sup>63</sup> Ibid., str. 35.

<sup>64</sup> Fratesi, U. i Wishlade, F. G.: The impact of European Cohesion Policy in different contexts, *Regional Studies*, Vol. 51., No. 6., 2017., str. 817.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Crescenzi, R., Di Cataldo, M. i Giua, M.: *op. cit.*, str. 2.

pandemije povezana sa strožim nacionalnim proračunskim ograničenjima.<sup>67</sup> Konkretno akcije EU mogu praktično utjecati na izborne preferencije milijuna građana EU, premda fondovi imaju niz dobrobiti u ekonomskoj integraciji čija se važnost povećava u vrijeme krize.

Korištenje EU fondova ima snažan i pozitivan učinak na indikatore kao što su zaposlenost, poslovni prihodi, produktivnost rada ili ukupna faktorska produktivnost i kapitalni intenzitet. Istovremeno, razina utjecaja značajno ovisi o relativnoj veličini bespovratnih sredstava dobivenih iz EU fondova, stoga je bitno ukazati na prednosti i nedostatke korištenja EU fondova i programa. Tablica 9. će prikazati detaljnije navedene koristi i rizike.

**Tablica 9: Prednosti i nedostaci korištenja EU fondova**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinarni pristup što znači da uključuje društvene i prirodne znanosti, ekonomist da napravi analizu isplativosti rješenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika konkurencija u projektima koje financira EU je velika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međunarodna suradnja</li> <li>• Projekti, mjere, rješenja, procjene, studije i ideje primijenjene na različite regije, kulture i ekosustave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgubljeno vrijeme i troškovi ako se prijedlog ne prihvati</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistika brendiranja EU – polovica prijedloga koje financiranje smatra se visokokvalitetnima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema puno prostora za usputne izmjene nakon što se potpiše ugovor s EK-om</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Europa Media Trainings, <https://europamediatrainings.com/blog/post/462/ups-and-downs-of-managing-an-eu-project> (preuzeto: 25.8.2023.)

EU fondovi kroz godine su imali snažan utjecaj na regionalni razvoj zemalja korisnica. Najbolji primjer je nedavna ekonomska kriza koja je obuhvatila veliku većinu europskih zemalja. Kriza je drastično smanjila investicije i dovela do pada standarda u tim zemljama.<sup>68</sup> Kvalitetne ideje pretočene u kvalitetne projekte preduvjet su apsorpcije sredstava iz EU fondova u svrhu održivog regionalnog razvoja.<sup>69</sup> Postoje nominalne i realne koristi ili štete korištenja EU fondova. Nominalne koristi projekta su, prije svega, one lako mjerljive koristi, a rezultat su implementacije financijskih sredstava koje korisnici projekta implementiraju u

<sup>67</sup> Ibid., str. 3.

<sup>68</sup> Devčić, A. i Šostar, M.: *op. cit.*, str. 112.

<sup>69</sup> Ibid.

okviru svojih projektnih aktivnosti.<sup>70</sup> Realne ili stvarne koristi ili štete koje neki projekt generira su one koje su puno teže mjerljive jer ih je teško razdvojiti iz ostalih pokazatelja.<sup>71</sup> Preuzimanjem mnogih koristi, ali i rizika korištenja EU fondova za poduzeća, slijede se ciljevi poticanja rasta poduzetništva, inovacija, istraživanja i razvoja, zapošljavanja i regionalnog razvoja, te generiranje odgovarajućeg povrata za dioničare, kroz politiku komercijalnih cijena i ravnotežu prihoda temeljenog na naknadama i riziku.

Zaključno se može reći da je u doba sve većih inovativnih ideja i projekata, te povećanjem dostupnosti EU fondova i sredstava za financiranje projektnih prijava, potrebno pristupiti navedenom vrlo pažljivo i sustavno. Mnoge zemlje članice EU su korisnici financijske potpore u okviru EU fondova, kao i višegodišnjeg financijskog okvira. Međutim, upravljanje projektom koji financira EU može biti teško te podnositelj mora biti svjestan svih pravila i obveza, različitih postupaka izvješćivanja ovisno o svakom programu, biti spremni za provjere, revizije i recenzije, znati raditi izmjene, prijaviti financijski dio projekta i sl. Iako se to u jednu ruku može činiti teško, nije nemoguće jer također u današnje vrijeme postoje mnogi tečajevi i edukacije o EU birokraciji te prednostima i rizicima EU projekata.

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid., str. 113.

### 3. MOGUĆNOSTI FINANCIRANJA TURISTIČKIH AGENCIJA KROZ EU FONDOVE

Financiranje poslovanja je čin osiguravanja resursa, kao što su vrijeme, novac i trud, za financiranje poduzeća i njegovih projekata. Iako postoji nekoliko vrsta opcija financiranja za poslovanje turističkih agencija, uključujući bankovne zajmove, ulaganja, leasing ili grupno financiranje, programi EU su također jedni od načina kako pokrenuti ovakvu vrstu posla, a svaki od načina ima svoje prednosti i nedostatke, ovisno o poslovnim potrebama i ciljevima.

Kada se neki program Unije otvori, uspostavlja se posebni operativni mehanizam kojemu je svrha omogućiti da u tom programu sudjeluju zainteresirane organizacije i pojedinci.<sup>72</sup> Mogućnosti financiranja programa otvaraju posve novo poglavlje, u smislu količine raspoloživih sredstava kao i opsega aktivnosti koje se mogu financirati tim sredstvima. To financiranje ne bi smjelo biti samo po sebi svrha, već mehanizam ostvarenja širih ciljeva politike EU-a.<sup>73</sup> Kada se govori o financiranju poslovanja, ne radi se samo o programima EU-a za pokretanje biznisa, već postoji više načina za financiranje i neki će biti bolji od drugih, ovisno o okolnostima.

U turističkoj djelatnosti strukturni fondovi EU postali su ključni resurs i instrument u kombinaciji s nacionalnim regionalnim politikama. Multilateralna suradnja i umrežavanje naglašeni su i u strategijama regionalnog razvoja i u kriterijima strukturnih fondova EU.<sup>74</sup> Financiranje iz EU-a često je katalizator suradnje među akterima u mrežama turističkog sektora bilo da ti akteri predstavljaju privatni ili javni sektor ili pripadaju organizacijama za marketing odredišta (DMO) na regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou.<sup>75</sup> Destinacijski marketing dugo je bio strukturiran i na njegove strategije utjecala je tradicija, tj. locirana perspektiva distribucijskih procesa i pasivnih turista.<sup>76</sup> Kako bi im se ponudila zadovoljavajuća iskustva, turističke agencije zahtijevaju stalnu i izvrsnu komunikaciju, zajedničke vrijednosti i viziju usmjerenu onima koje vole putovati.

---

<sup>72</sup> Novota, S.: *Europski fondovi za hrvatske projekte: priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, Zagreb, 2009., str. 79.

<sup>73</sup> Ibid., str. 112.

<sup>74</sup> Lemmetyinen, A.: The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10., No. 2., 2010., str. 129.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid., str. 139.

Još jedan aspekt povezan s inicijativama financiranja EU-a i turizmom je uloga lokalne uprave i lokalnih dionika budući da provedba ovih programa zahtijeva angažman svih uključenih aktera.<sup>77</sup> Doista, kreatori lokalne politike odgovorni za planiranje aktivnosti za razvojne programe EU-a imaju vlastite planove koji bi mogli biti dovedeni u pitanje od strane nekih interesnih skupina.<sup>78</sup> Programi EU-a ne mogu lako imati koristi od poduzetničkih aktivnosti u ruralnim područjima zbog administrativnih prepreka, naglašavajući ključnu ulogu regionalnog ili čak nacionalnog modela upravljanja u financiranju.

EU programi za financiranje turističkih agencija imaju izravnu turističku komponentu, te ih sve agencije mogu koristiti ukoliko ispunjavaju tražene uvjete i imaju kvalitetno pripremljen projekt koji pokriva razvoj vještina i obuke osoblja, mobilnost, digitalne vještine, opremanje poslovnice ili za uvođenje softverskih rješenja i ostalih digitalnih i kadrovskih alata.

### **3.1. Poticanje turizma i turističkih agencija kroz EU fondove**

Budući da je turizam važan kao ukupnost odnosa i pojava na putovanjima, s općenito pozitivnim učinkom na gospodarski rast i zapošljavanje u Europi, smatra se također i kao važan aspekt u životu europskih građana, od kojih sve više putuje, bilo u slobodno vrijeme ili poslovno. Trenutačno, kako bi se suočila sa svim dimenzijama i složenošću turističkog sektora, EU integrira svoje politike i skup ciljeva kojima doprinosi razvoju država članica.

Pokretanje poslovanja u EU nije jednostavno, počevši od faze razvoja u internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća, preko suradnje s drugima kroz posredovanje, licenciranje ili zajednički posao. Isto vrijedi i za pokretanje turističkog poduzeća, a sve se potrebne informacije mogu naći na službenim Internet stranicama Europske komisije – Opće uprave za poduzetništvo i industriju.<sup>79</sup> Da bi se poduzeće u EU razvilo u globalnu kompaniju mora razviti „globalni osjećaj“ prepoznavanje strateških globalnih prilika koje nadilaze domaće tržište, prihvaćanjem i razumijevanje načina poslovanja, te promjenom stavova ključnih osoba u poduzeću, odnosno upoznavanje s kulturom i geografijom inozemnih ciljanih tržišta i sl.<sup>80</sup> Takva je stvar i s turističkim agencijama koje svoje poslovanje mogu

---

<sup>77</sup> Apostolopoulos, N., et.al.: Sustaining rural areas, rural tourism enterprises and EU development policies: A multi-layer conceptualisation of the obstacles in Greece, *Sustainability*, Vol. 12., No. 18, 2020., str. 3.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Babić, A.: *EUforija: kako uspješno poslovati u EU*, Centar za međunarodni razvoj, Zagreb, 2013., str. 83.

<sup>80</sup> Ibid., str. 78.

financirati iz EU fondova koje treba promatrati kao prvi korak koji daje potrebno pojašnjenje i omogućuje postavljanje koherentnog okvira za djelovanje.

EU gleda na turistički potencijal na europskoj razini te joj je važno da se turizam razvije u svim njezinim područjima, a ne samo u turistički razvikanim i poznatim regijama. EU želi stvoriti održivi i visokokvalitetni turizam za sve profile te je spremna uložiti u destinacijski marketing cijele Europe.<sup>81</sup> Praktički nema fondova i programa koji su posebno namjenjeni turizmu te se sredstva za turizam kriju u mnogo fondova i programa te novac za turizam dolazi iz godišnjih proračuna Unije.

S obzirom da ne postoji fond specifičan za financiranje turizma, sredstva se mogu naći u ostalim programima, a Tablica 10. će prikazati detaljnije navedeno.

**Tablica 10: Turizam u EU fondovima i programima**

<b>EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ</b>	<b>EUROPSKI SOCIJALNI FOND</b>
Turistička infrastruktura koja je energetski učinkovita i koja podiže konkurentnost gospodarstva	Sufinanciranje obrazovnih programa i treninga za turističke djelatnike
Unaprjeđenje uporabe ICT tehnologija	Sufinanciranje aktivnosti za povećanje radne snage
Razvoj inovativnih usluga	Poticanje turističkih aktivnosti kao dio diversifikacije ruralnog gospodarstva
Podizanje konkurentnosti turističkih agencija i hotelskih objekata	Obnova i održavanje kulturnog nasljeđa
Prekogranična suradnja u turizmu	Istraživanje i tehnološki razvoj turizma
Razvoj usluga održivog turizam	Satelitske aplikacije i nova softverska rješenja za turizam

Izvor: izrada autora prema Belić, M. i Štilinović, J.: *EU fondovi i programi za turizam: priručnik*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2013., str. 26-27.

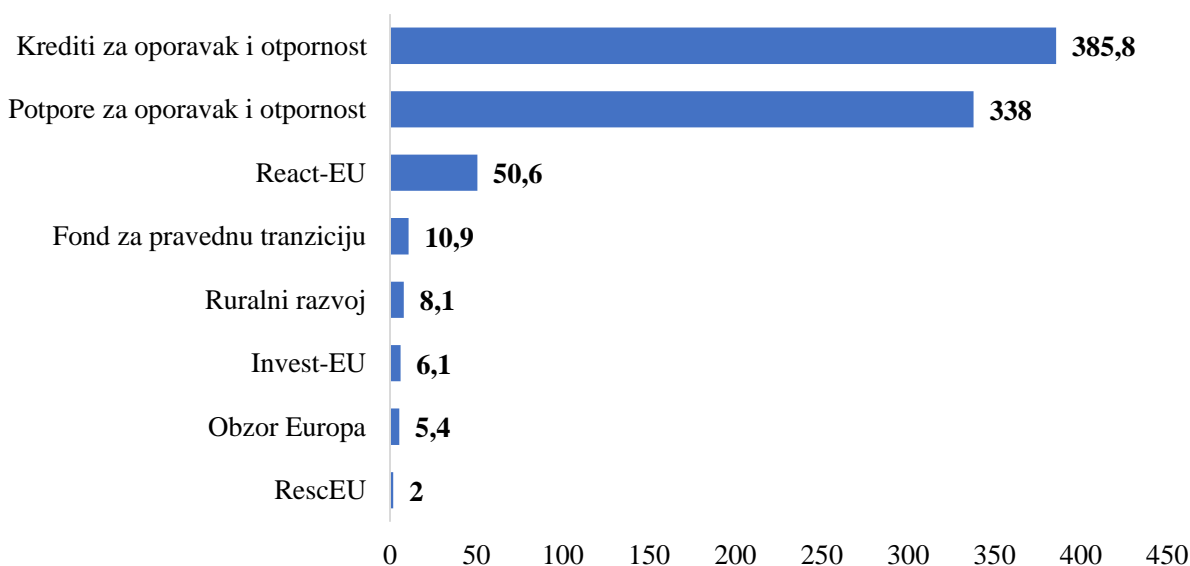
Hoteli, ugostitelji, turističke agencije, turoperatori, prijevoznike kompanije i ostali pružatelji turističkih aktivnosti mogu unatoč makroekonomskim izazovima kao što su inflacija, ratno stanje u Europi, postpandemija i sl., poboljšati svoju profitabilnost. Općenito govoreći, turistička poduzeća imaju značajne mogućnosti koristeći sredstva EU fondova, posebice iz programa oporavka i otpornosti NextGenerationEU.

<sup>81</sup> Belić, M. i Štilinović, J.: *op. cit.* str. 18.

NextGenerationEU je plana oporavka i prilika za izlaz iz pandemije, s ciljem transformacije gospodarstva i društva u Europi. Uz NextGenerationEU mnoga poduzeća imaju priliku ulagati u ekološki prihvatljive tehnologije, moći povezati se posvuda s 5G i ultrabrzom širokopojasnom mrežom diljem EU-a, ulagati više u istraživanje i inovacije za razvoj poslovanja nakon pandemije te poticati zapošljavanje mladih.<sup>82</sup>

Grafikon 2. će prikazati statistiku sredstava dodijeljenih iz navedenog programa.

**Grafikon 2: Analiza sredstava dodijeljenih različitim programima u paketu za oporavak gospodarstva NextGenerationEU od 2020. do 2027. (u milijardama eura)**



Izvor: izrada autora prema Statista, [www.statista.com/statistics/1366824/next-generation-eu-funds-allocation/](https://www.statista.com/statistics/1366824/next-generation-eu-funds-allocation/) (preuzeto: 31.8.2023.)

Paket za oporavak gospodarstva NextGenerationEU dogovorile su države članice Europske unije nakon pandemije COVID-19 kako bi pružile poticaj europskom gospodarstvu te Grafikon 2. prikazuje statistiku dodjeljenih sredstava za ulaganje u strateška područja europskog gospodarstva u razdoblju od 2021. do 2027. godine. Najveći dio paketa zauzima Recovery & Resilience Facility, koji daje zajmove i bespovratna sredstva članicama za ulaganje u projekte koji promiču rast zelenih industrija, poticanje digitalizacije gospodarstava država članica i ulaganje u društveni, gospodarski i institucionalni razvoj.

<sup>82</sup> European Union, [https://next-generation-eu.europa.eu/index\\_en#make-it-strong](https://next-generation-eu.europa.eu/index_en#make-it-strong) (preuzeto: 7.9.2023.)



Prijava na EU natječaje uključuje pronalaženje poziva za koji ispunjavate uvjete, pronalaženje projektnog partnera, kreiranje računa na portalu, registraciju organizacije i podnošenje prijedloga. Turističke agencije, s obzirom da pripadaju u sektor poduzeća za koja su otvoreni različiti natječaji u sklopu povećanju konkurentnosti poduzeća, podizanju kvalitete poslovanja, uvođenju IT tehnologije i sl., oslanjaju se na koordinirani pristup, sinergijske učinke te učinkovitije korištenje postojećih instrumenata Unije, kao i drugih postojećih resursa i financijskih instrumenata. Radnje i projekti turističkih agencija koje se prijave na te natječaje mogu se financirati iz mnogih drugih financijskih izvora kao što su Horizon Europe, program LIFE, programi za obrazovanje i kulturu ili brojni regionalni programi, ali ponajviše iz Kohezijskog fonda.

Izuzetna prilika za hrvatske turističke agencije bio je NPOO – Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021-2026., budući da su prethodne 2 godine bile ključne za oporavak turizma, posebice zbog ratnih zbivanja i pandemije. Negativni učinci ograničenja putovanja postali su očiti u mnogim regijama i zemljama, a ta ograničenja nisu izbjegla ni putničke agencije jer im se smanjila potražnja, mnogi su dobili otkaz i sl. EU je uspostavio nove izvore financiranja i ogromna količina novca dostupna je kako bi se, između ostalog, omogućilo turističkim ekosustavima da preuzmu inicijative.

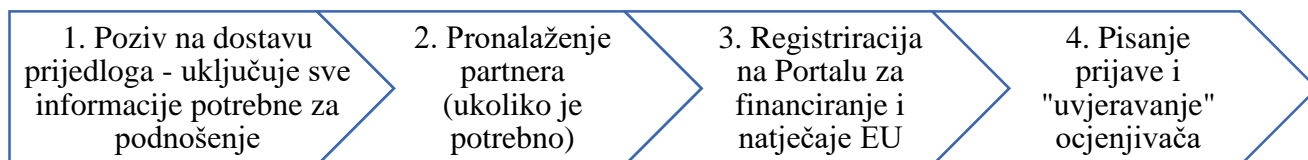
Operativni program „Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.” također je bio jedan od EU programa koji je donio pozitivne rezultate turističkim agencijama, posebice u cilju ulaganja u IT tehnologiju te rast radnih mjesta. Takva vizija predstavila je čvrstu osnovu za razvoj buduće integrirane politike EU koja odgovara evoluciji turističkih agencija te povećanju njihove konkurentnosti.

Kako bi na najbolji način iskoristile raspoloživa financijska sredstva iz EU fondova, turističke agencije također moraju ispunjavati određene uvjete te poznavati potrebe i specifičnosti projektnih prijedloga. Naravno, pritom mogu koristiti pomoć od vanjskih suradnika koji brinu o kvalitetnoj pripremi i natječajne dokumentacije te unaprijed propisanim platformama i obrascima. Nužno je dinamizirati cjelokupni sustav te kvalitetno pripremiti projekt, a potom dobivena sredstva iskoristiti pametno u cilju povećanja prodaje, zaposlenja novih radnika, stvaranja konkurentnog okruženja te povećanja zadovoljstva krajnjih korisnika, odnosno samih klijenata agencije.

Za sve agencije koje imaju inovativnu projektну ideju i odluče se na otvaranje nove poslovne, preuređenje stare ili uvođenje digitalnih rješenja i novih softverskih alata u svo. je

poslovanje, moraju slijediti određene smjernice prilikom prijave na EU projekt. Shema će prikazati važne korake pri prijavi za EU fond i pozivu za dostavu projektnih prijedloga.

### Shema 8: Smjernice i koraci kod prijave za projektnu ideju



Izvor: izrada autora prema EU Funding Playbook, <https://eufundingplaybook.fi/how-to-apply/> (preuzeto: 31.8.2023.)

Europska komisija oglašava mogućnosti dodjele bespovratnih sredstava putem poziva na dostavu prijedloga. Tekst poziva definira opseg, ciljane ciljeve i ishode, kriterije prihvatljivosti i kriterije ocjenjivanja te je ideja osigurati da projektni prijedlog savršeno odgovara navedenim zahtjevima poziva. Turistička agencija, ukoliko se odluči za sufinanciranje unaprjeđenja poslovanja, mora pregledati obavezno sve službene Internet stranice koje nude pregled dostupnih nacionalnih i europskih poziva za dostavu prijedloga, primjerice Europske komisije. U svim aspektima putničkog i turističkog iskustva, od istraživanja i rezerviranja, do načina na koji ljudi putuju do svog boravka i što rade na svom putovanju, postoje prilike za specijalizirane pružatelje putnih usluga da poboljšaju iskustvo i za putnika, ali i za svoje djelatnike.

### 3.2. Budući izazovi i ograničenja sufinanciranja turističkih agencija

Europska unija donosi zakonodavstvo u nizu područja koja su važna za turizam te regulira prava putnika u različitim oblicima prijevoza. Iako mnoge turističke agencije u Hrvatskoj koriste bespovratna sredstva iz EU fondova te takve podatke javno objavljuju na svojim službenim web stranicama, premda neke veoma šturo, one se također suočavaju pritom i s raznim ograničenjima i izazovima kao što su nepouzdanost projekta, manjak EU sredstava, loša komunikacija, spora EU birokracija i dr. Potrebno je pod takvim pritiskom stvoriti sigurno okruženje, kako za turističke agencije koje koriste fondove, tako i za putnike koje koriste njihove usluge.

Nažalost, Hrvatska se nedovoljno bavi promišljanjem budućnosti, a na dnevnom redu gospodarske politike dominiraju kratkoročni ciljevi. Hrvatskoj su prijeko potrebne, a za što

ona i ima potrebne resurse, jasna vizija onoga što hoće postići, odnosno strategija razvoja i odgovarajuća ekonomska politika za njezino provođenje. Hrvatska bi na osnovi pretpostavki, o ekonomskim i društvenim kriterijima u širem okruženju, i ocjene domaćih mogućnosti trebala oblikovati, svoja najmanje dva razvojna scenarija.<sup>83</sup> Ekonomska kretanja se u EU snažno odražavaju na hrvatsko gospodarstvo i njegovu strukturu, stoga je taj utjecaj postao još izraženiji ulaskom Hrvatske u EU kad ona postaje sastavnim dijelom jedinstvenog tržišta, odnosno kad dijeli sve uspjehe i neuspjehe europske integracije.<sup>84</sup> Inovacije u turističkim agencijama trebaju potaknuti nove alate i metodologije za rješavanje strateških i održivih pristupa i suradnje između edukacije osoblja, osposobljavanja, novih IT rješenja i sl.

Iako je konačna odluka o načinu raspodjele proračunskih sredstava rezultat procesa političkog pregovaranja između Europske komisije i država članica, ograničenje je zapravo raspodjela proračuna fondova jer mnogi projekti ne dobivaju onoliko sredstava koliko žele.<sup>85</sup> Potrebno je razmotriti početne alokacije za raspodjelu sredstava EU-a kako bi se postigla socijalna kohezija i konvergencija te uvesti raspodjelu proračuna EFRR-a kao problem konfliktnih potraživanja.<sup>86</sup> EU proračun za turističke projekte je ograničen, stoga se to smatra kao jedan od ograničenja sufinanciranja turističkih agencija.

---

<sup>83</sup> Badovinac, T. i Lalović, D.: *Europski projekt – smisao, dometi, perspektive*, Društvo „Povijest izvan mitova“, Zagreb, 2016., str. 153.

<sup>84</sup> Ibid., str. 154.

<sup>85</sup> Solís-Baltodano, M. J., Giménez Gómez, J. M. i Peris, J. E.: Distributing the European structural and investment funds from a conflicting claims approach. *Review of Regional Research*, Vol. 42., 2021., str. 25.

<sup>86</sup> Ibid., str. 26.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA HRVATSKIH TURISTIČKIH AGENCIJA PREMA KORIŠTENJU SREDSTAVA IZ EU FONDOVA I PROGRAMA**

Moderan način poslovanja temeljen na digitalizaciji, sve veća kretanja turista i dostupnost udaljenijih destinacija po pristupačnim cijenama, donio je pogodne promjene za današnje turističke agencije. Takav je slučaj i u Hrvatskoj u kojoj one igraju važnu ulogu kao akteri za promicanje, ne samo stranih destinacija, već i same Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Tu se naravno nalazi i mnogi igrači koji pokušavaju zgrabiti svoj dio na tržištu, stoga je važno steći konkurentsku prednost kako bi putničke agencije mogle ostvariti profit i povećati prodaju. EU fondovi i programi su izvrsna prilika za navedeno, stoga će se kvantificirati učinci EU projekata i stavovi agencija u Hrvatskoj prema načinu korištenja bespovratnih sredstava iz EU fondova pomoću empirijskog istraživanja na temelju 10 različitih putničkih agencija.

### **4.1. Metodologija, uzorak i postavljanje ciljeva empirijskog istraživanja**

Budući da se problematika rada očituje u razlici između programa i fondova Europske unije za sufinanciranje poslovnih projekata konkretno kod malih i srednjih poduzeća kao što su putničke agencije, s naglaskom na prednosti i rizike te načine upravljanje financiranja, cilj empirijskog istraživanja je istražiti kako turističke agencije potiču turizam i putovanja korištenjem EU fondova te koji su pritom budući izazovi i ograničenja sufinanciranja turističkih agencija.

Vrsta istraživanja je bila empirijsko koje se temeljilo na mjerenju pojava te su se zaključci studije izvlačili iz konkretnih empirijskih dokaza. Zaključci su se donosili na temelju deskriptivne statistike, odnosno na temelju odgovora ispitanika, u ovom slučaju zaposlenika u turističkim agencijama. Razmatranjem osnovnih pojmova kao što su turistička agencija, EU, politike EU-a, fondovi i programi EU i dr., dizajnirana su dva istraživačka pitanja ovog rada:

- 1. Koji su stavovi hrvatskih turističkih agencija prema korištenju EU fondova i programa?*
- 2. Koriste li hrvatske agencije EU fondove za unaprjeđenje svojih poslovnih procesa te u kojim segmentima oni najviše imaju utjecaja?*

Postavljenim istraživačkim pitanjima se nastoji dati odgovor na to koliko putničkih agencija u Hrvatskoj je koristilo EU fondove i programe za sufinanciranje svojeg poslovanja i u kojim aspektima im je to pomoglo kako bi bolje upravljali prodajom aranžmana te imali pozitivna iskustva sa svojim klijentima. Također se nastoji dokazati kako procedura prikupljanja dokumentacije za prijave te sama provedba projekta nije jednostavna, te iziskuje popratne formulare, prethodnu informiranost u detalje i način izrade projektne ideje, koja može biti vođena samostalno od strane agencije ili uz pomoć vanjskih konzultanta. Vrijeme istraživanja je bilo od početka kolovoza do početka rujna 2023. godine.

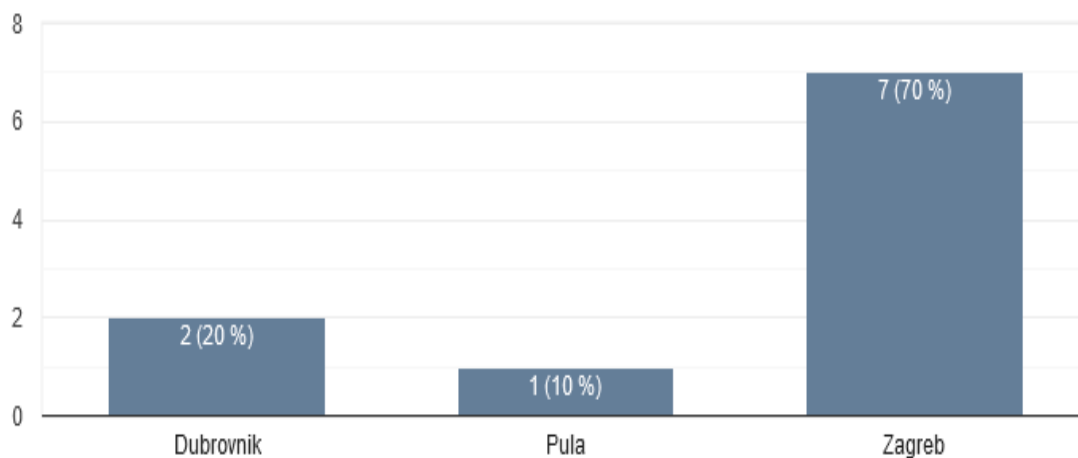
Istraživanje se baziralo na osobama koje su zaposlene u agencijama, gdje se naglasak stavlja na vlasnike ili voditelje turističke poslovnice koji i sami odlučuju o sudjelovanju na projektima i mogućnostima koje EU programi nude. Anketni obrazac se poslao direktno e-poštom na službenu e-mail adresu raznih agencija u Hrvatskoj preko poveznice, otprilike 50 agencija s područja Splita, Zadra, Dubrovnika, Rijeke, Opatije, Pule i ostatka Istre, te najviše grada Zagreba.

Radi istraživanja kreirana je anketa putem Google obrazaca koja je imala sveukupno 14 pitanja. Prva četiri pitanja odnosila su se na osnovne stavke o agenciji: gdje i koliko dugo posluje, koliko ima zaposlenih te na koji način je pokrenula i financirala svoje poslovanje. Iduća četiri pitanja odnose se na upoznatost agencije s EU fondovima i programima, jesu li agencije koristile EU fondove, u kojem segmentu poslovanja te na koji način su izrađivali dokumentaciju. Narednih pet pitanja je uključivalo Likertove skale o mjerenju zadovoljstva i važnosti navedenih kategorija: elementima vezanim za proces prijave projekta za dobivanje bespovratnih EU sredstava, elemenata za poboljšanje poslovanja u turističkim agencijama, odobravanjem i provedbom projekata financiranih kroz bespovratna EU sredstva, učestalosti korištenja i postojanja programa i fondova EU u turizmu, zatim potencijale i pozitivne utjecaje u segmentima poslovanja nakon korištenja EU fondova te ostale druge kategorije nakon iskustva s provedbom EU projektnih ideja. Zadnje pitanje je uključivalo tri tvrdnje o budućoj namjeri za korištenje EU fondova i programa.

#### **4.2. Statistička analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja**

Opisano empirijsko istraživanje se provelo sa svrhom saznanja kako hrvatske turističke agencije potiču turizam i putovanja korištenjem EU fondova te koje promjene u svom poslovanju su primjetile, ali također imaju li u budućnosti ih koristiti. Ispitivanje je bilo anonimno te će se u nastavku prikazati rezultati istraživanja pomoću grafičkih rješenja.

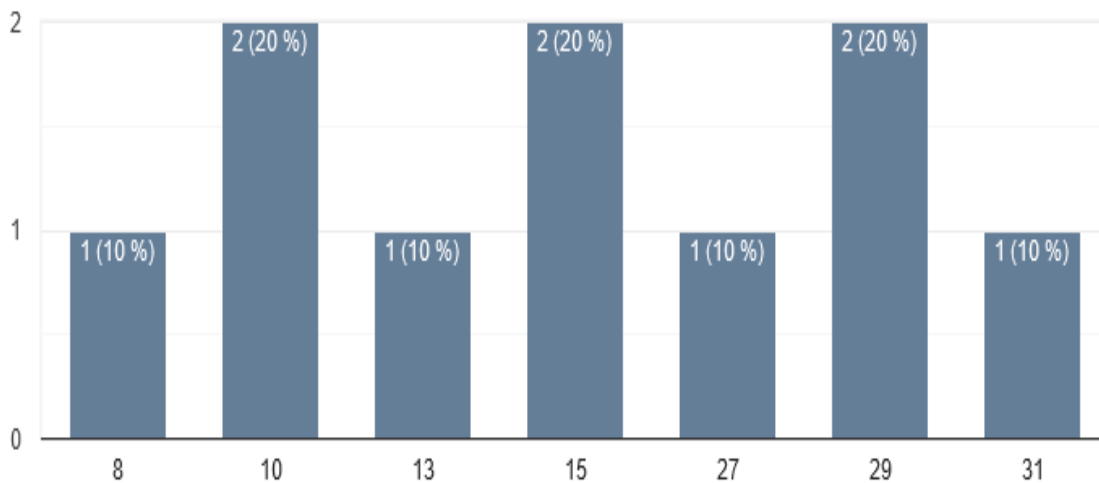
**Grafikon 3: Struktura gradova u kojima posluju ispitane turističke agencije**



Izvor: izrada autora

Od 10 ispitanih agencija, vidljivo je prema Grafikonu 3. da je najviše njih bilo iz Zagreba (70%), odnosno 7 agencija, 2 iz Dubrovnika (20%) i samo jedna iz Pule (10%).

**Grafikon 4: Struktura turističkih agencija prema godinama poslovanja**

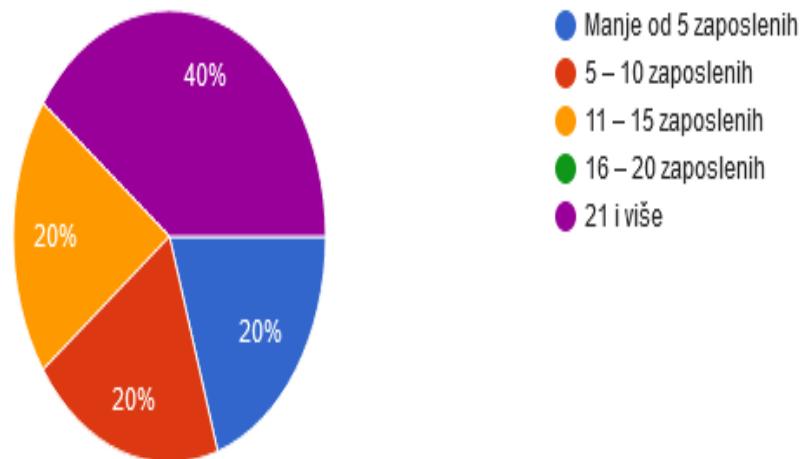


Izvor: izrada autora

Svih 10 agencija posluje preko 5 godina, a samo jedna preko 30 godina. Dvije agencije od 10 ispitanih posluje 10 godina, zatim dvije njih 15 godina te dvije njih čak 29 godina. Vidljivo je

prema Grafikonu 4. da sve ispitane agencije postoje već dugo na tržištu i dalje nastavljaju rasti sa svakom godinom svog postojanja.

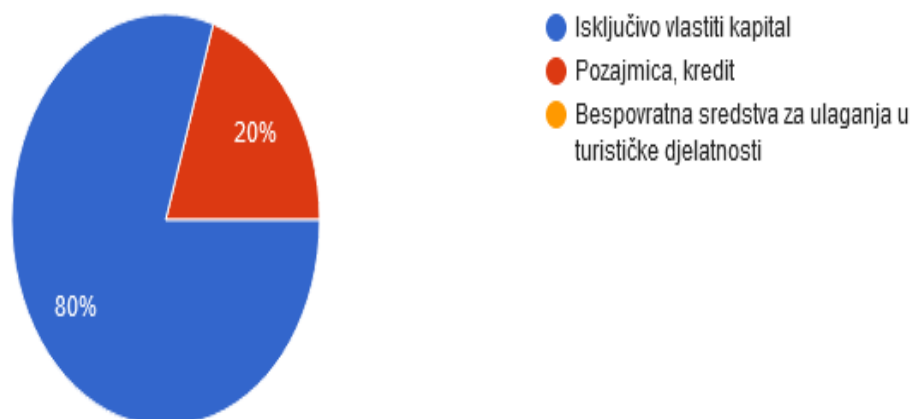
**Grafikon 5: Struktura turističkih agencija prema broju zaposlenih**



Izvor: izrada autora

Prema Grafikonu 5. je vidljivo kako čak najviši postotak ispitanih agencija (40%) ima preko 20 zaposlenih, odnosno četiri njih. Dvije agencije imaju manje od 5 zaposlenih (20%), dvije imaju 5-10 zaposlenih (20%) te dvije imaju 11-15 zaposlenih (20%). Nijedna agencija nema 16-20 zaposlenika.

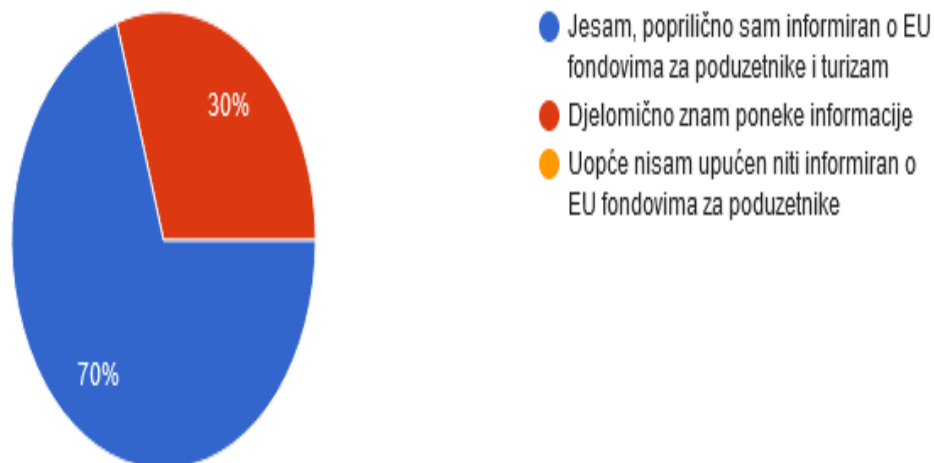
**Grafikon 6: Struktura izvora financiranja za pokretanje poslovanja ispitanih turističkih agencija**



Izvor: izrada autora

80% agencija, točnije njih osam, pokretanje svog poslovanja je financiralo isključivo vlastitim kapitalom, kao što prikazuje Grafikon 6. Samo dvije agencije (20%) je svoj biznis financiralo iz pozajmice ili kredita.

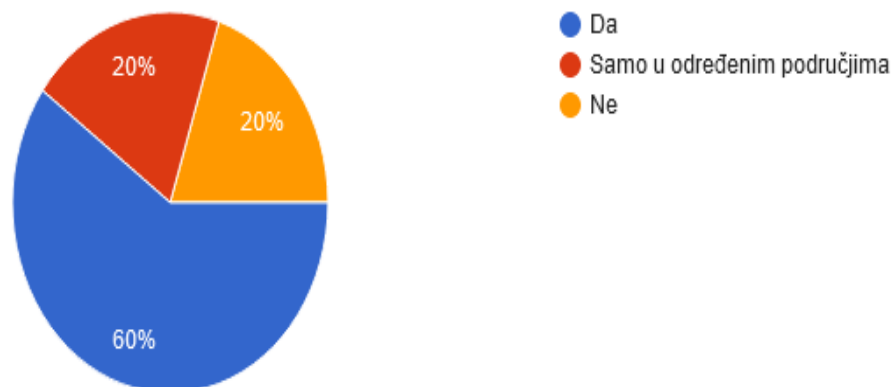
**Grafikon 7: Postotak ispitanih agencija prema informiranosti o EU fondovima za unaprjeđenje poslovanja**



Izvor: izrada autora

Prema Grafikonu 7. je vidljivo kako sedam agencija je poprilično informirano o EU fondovima za poduzetnike i turizam, što je sveukupno 70%, dok tri agencije (30%) samo djelomično zna poneke informacije o navedenom.

**Grafikon 8: Struktura ispitanih agencija o dosadašnjem korištenju EU fondova i sredstva za financiranje projekata vezanih za njihovo poslovanje**

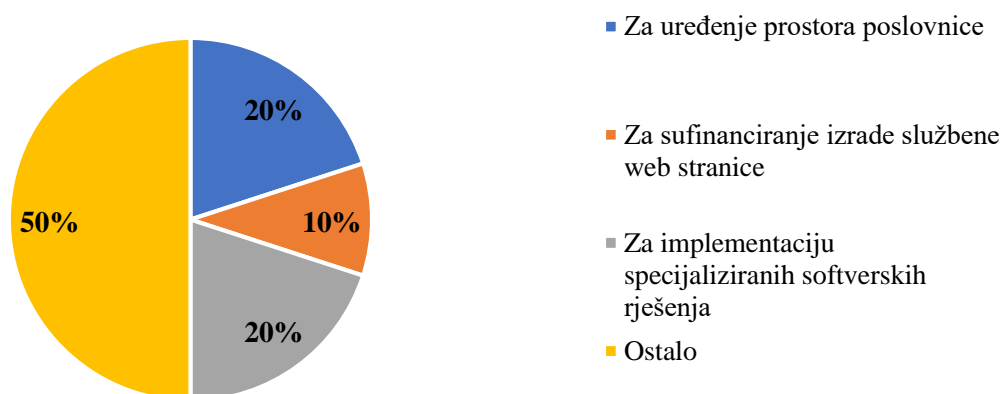


Izvor: izrada autora



Iz Grafikona 8. se može uvidjeti kako je šest agencija od ispitanih deset koristila EU fondove i sredstva za financiranje projekata vezanih za njihovo poslovanje, odnosno 60%, dok su dvije agencija koristilo samo u određenim područjima (20%), a dvije nisu uopće (20%).

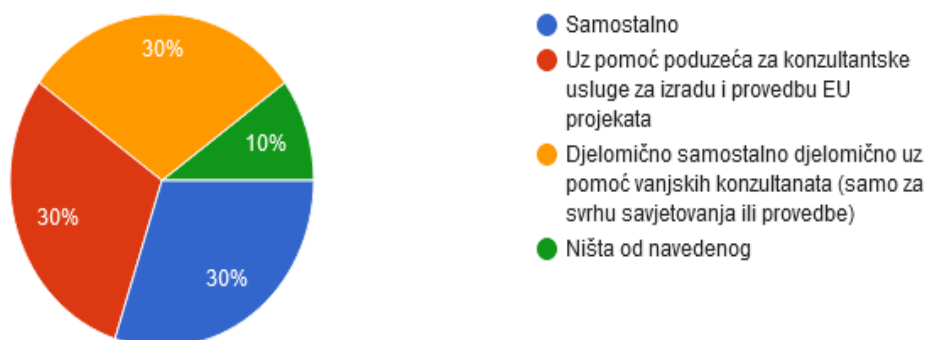
**Grafikon 9: Struktura korištenja sredstava iz EU fondova prema segmentima poslovanja u turističkim agencijama**



Izvor: izrada autora

Prema Grafikonu 9. su vidljivi segmenti poslovanja u kojima su turističke agencije najviše koristile EU bespovratna sredstva. Dvije agencije (20%) su koristile EU sredstva za implementaciju specijaliziranih softverskih rješenja, dvije agencije za uređenje prostora poslovnice (20%) te jedna za sufinansiranje izrade službene web stranice (10%). 50% ostalih agencija je koristilo EU fondove u drugim segmentima poslovanja, a odgovori su uključivali: za jačanje tržišne pozicije primjenom IT rješenja i optimiziranja poslovnih procesa, komercijalizacija inovativne platforme namijenjene upraviteljima smještaja da im pruži infrastrukturu za popunjavanje kapaciteta, zatim zapošljavanje mladih radi profesionalnog angažmana u turizmu te podupiranje aktivnih mjera zapošljavanja, dok su dvije agencije odgovorile da uopće nisu koristili EU fondove i programe.

**Grafikon 10: Struktura ispitanih turističkih agencija prema načinu prijave EU projekta**



Izvor: izrada autora

Na pitanje o izradi dokumentacije može se zaključiti prema Grafikonu 10. kako su tri agencije potpuno samostalno izrađivalo dokumentaciju (30%), tri agencije se prijavilo na projekt s dokumentacijom pripremljenom uz pomoć poduzeća za konzultantske usluge za izradu i provedbu EU projekata (30%), a tri agencije su djelomično izradile dokumentaciju samostalno, djelomično uz pomoć vanjskih konzultanata (30%). Samo jedna agencija nije koristila ništa od navedenog, budući da nije ni koristila EU fondove i programe.

Iduća skupina pitanja, točnije od 9. do 13. pitanja, odnosila se na utvrđivanje stavova ispitanih agencija o važnosti fondova, upoznatosti s njima učestalosti postojanja fondova EU u turizmu te percepciji o stupnju važnosti u odabranim segmentima poslovanja pomoću šest različitih elemenata, a za mjerenje njihovih stavova korištena je Likertova skala od pet stupnjeva.

**Tablica 11: Upoznatost turističkih agencija s elementima vezanim za proces prijave projekta za dobivanje bespovratnih EU sredstava (1 – uopće ne znam ništa o tome, 2 – nisam informiran, 3 – djelomično sam informiran, 4 –informiran sam , 5 – u potpunosti sam informiran)**

TVRDNJE	OCJENE					Srednja vrijednost	Standardna devijacija
	1	2	3	4	5		
Zahtjevnost procesa	1	0	1	3	5	<b>4,10</b>	<b>1,29</b>
Iznosi financiranja	1	0	2	4	3	<b>3,80</b>	<b>1,23</b>

Uvjeti i dokumentacija prihvatljivosti projekta	1	0	2	2	5	<b>4,00</b>	<b>1,33</b>
Što se može financirati i primjeri ulaganja	1	0	2	3	4	<b>3,90</b>	<b>1,29</b>

Izvor: izrada autora na temelju analize podataka

Prema ocjeni ispitanih agencija o upoznatosti s elementima vezanim za proces prijave projekta za dobivanje bespovratnih EU sredstava u Tablici 11., može se zaključiti kako sve tvrdnje kako su turističke agencije upoznate s navedenim elementima vezanim uz proces prijave na projekt kako bi dobile EU bespovratna sredstva. Većina ispitanih agencija se složilo kako su tvrdnje *Zahtjevnost procesa* i *Uvjeti i dokumentacija prihvatljivosti projekta*, kod koje je i zabilježena najveća standardna devijacija (1,33), one s kojima su agencije najviše upoznate, dok je tvrdnja *Iznosi financiranja*, element o kojemu agencije znaju najmanje informacija.

**Tablica 12: Percepcija važnosti elemenata koji bi se poboljšali u turističkim agencijama, odobravanjem i provedbom projekata financiranih kroz bespovratna EU sredstva (1 – uopće mi nije važno, 2 – djelomično mi nije važno, 3 – niti mi je važno niti nevažno, 4 – djelomično mi je važno, 5 – u potpunosti mi je važno)**

TVRDNJE	OCJENE					Srednja vrijednost	Standardna devijacija
	1	2	3	4	5		
Povećanje produktivnosti zaposlenika	0	0	0	5	5	<b>4,50</b>	<b>0,53</b>
Povećanje profitabilnosti	0	0	0	3	7	<b>4,70</b>	<b>0,48</b>
Uvođenje autonomije i suvereniteta	0	0	3	4	3	<b>4,00</b>	<b>0,82</b>
Uvođenje inovacija u poslovanje	0	0	0	2	8	<b>4,80</b>	<b>0,42</b>
Suradnja s lokalnom zajednicom	1	1	3	2	3	<b>3,50</b>	<b>1,35</b>
Suradnja s drugim agencijama	1	2	3	3	1	<b>3,10</b>	<b>1,20</b>

Izvor: izrada autora na temelju analize podataka

U Tablici 12. kod ocjene percepcije važnosti elemenata za poboljšanje poslovanja provedbom projekata financiranih kroz bespovratna EU sredstva, većina agencija pridaje visoki značaj atributima *Povećanje profitabilnosti* (4,70) i *Uvođenje inovacija u poslovanje* (4,80), koje ujedno imaju najveće srednje vrijednosti. Atribut *Suradnja s lokalnom zajednicom* ima najmanju srednju vrijednost, što ukazuje na visoko odstupanje od aritmetičke sredine, kao i *Suradnja s drugim agencijama*, iz čega se može zaključiti kako navedene tvrdnje nisu bili važne agencijama kod provedbe projekata.

**Tablica 13: Analiza stavova turističkih agencija prema mogućnosti financiranja iz EU fondova (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

TVRDNJE	OCJENE					Srednja vrijednost	Standardna devijacija
	1	2	3	4	5		
Mogućnosti za financiranje projekata malim i srednjim turističkim poduzećima ima u dovoljnoj mjeri	1	2	6	1	0	<b>2,70</b>	<b>0,82</b>
Informacije i dostupni podaci o EU fondovima za turističke agencije su javno vidljive te se o njima javno govori i promovira	1	2	6	1	0	<b>2,70</b>	<b>0,82</b>
Mogućnosti za financiranje turizma kroz EU fondove bi trebalo biti više	0	0	1	0	9	<b>4,80</b>	<b>0,63</b>

EU fondovi bi trebali biti više promovirani među putničkim agencijama	0	0	2	0	8	<b>4,60</b>	<b>0,84</b>
---	---	---	---	---	---	-------------	-------------

Izvor: izrada autora na temelju analize podataka

Vežano uz učestalost korištenja i postojanja EU programa i fondova u turizmu (Tablica 13.), većina ispitanih agencija je imala neutralan stav, osim kod zadnje dvije tvrdnje. Najveću prosječnu ocjenu ima tvrdnja Mogućnosti za financiranje turizma kroz EU fondove bi trebalo biti više (4,80), koja ujedno ima i najmanje odstupanje od prosjeka. Tvrdnje *Mogućnosti za financiranje projekata malim i srednjim turističkim poduzećima ima u dovoljnoj mjeri i Informacije i dostupni podaci o EU fondovima za turističke agencije su javno vidljive te se o njima javno govori i promovira* imaju obje istu standardnu devijaciju (0,82) i najmanju srednju vrijednost (2,70) čime se može potvrditi da se ispitane agencije ne slažu s navedenim konstatacijama te imaju neutralan stav o navedenom.

**Tablica 14: Percipirana važnost pozitivnog utjecaja financiranja iz EU fondova na elemente poslovanja turističkih agencija (1 – u potpunosti mi je nevažno, 2 – djelomično mi je nevažno, 3 – niti mi je nevažno niti mi je važno, 4 – djelomično mi je važno, 5 – potpunosti mi je važno)**

TVRDNJE	OCJENE					Srednja vrijednost	Standardna devijacija
	1	2	3	4	5		
Stvaranje dodatne vrijednosti i automatiziranog pristupa prema klijentima	0	0	4	4	2	<b>3,80</b>	<b>0,79</b>
Integrirana marketinška učinkovitost agencije i promocija aranžmana	0	0	3	4	3	<b>4,00</b>	<b>0,82</b>
<i>Know-how</i> i IT tehnologije	0	0	5	1	4	<b>3,90</b>	<b>0,99</b>
Dijeljenje informacija i znanja među	0	2	1	3	4	<b>3,90</b>	<b>1,20</b>

zaposlenicima							
Razmjena stručnosti, znanja i drugih resursa čime se poboljšava konkurentnost	0	0	1	4	5	<b>4,40</b>	<b>0,70</b>

Izvor: izrada autora na temelju analize podataka

Prema ocjenama stavova ispitanih agencija u Tablici 14. o stupnju važnosti prepoznavanja potencijala korištenja EU fondova moglo se zaključiti kako većina agencija smatra da atribut *Razmjena stručnosti, znanja i drugih resursa čime se poboljšava konkurentnost* igra najveću ulogu prilikom pozitivnih utjecaja korištenja EU fondova, te ujedno ta tvrdnja ima najveću srednju vrijednost (4,40). Slijedi atribut *Integrirana marketinška učinkovitost agencije i promocija aranžmana* s prosječnom ocjenom 4,00. Poneke agencije su se s navedenim tvrdnjama djelomično složili, kao što je atribut *Know-how i IT tehnologije*. Najveća standardna devijacija (1,27) zabilježena je kod atributa *Dijeljenje informacija i znanja među zaposlenicima* (1,20) što ukazuje na najveće odstupanje od aritmetičke sredine, odnosno da anketirane agencije o tome nemaju ujednačen stav.

**Tablica 15: Ocjena stavova ispitanih agencija prema stupnju slaganja s tvrdnjama nakon iskustva s provedbom EU projekata**

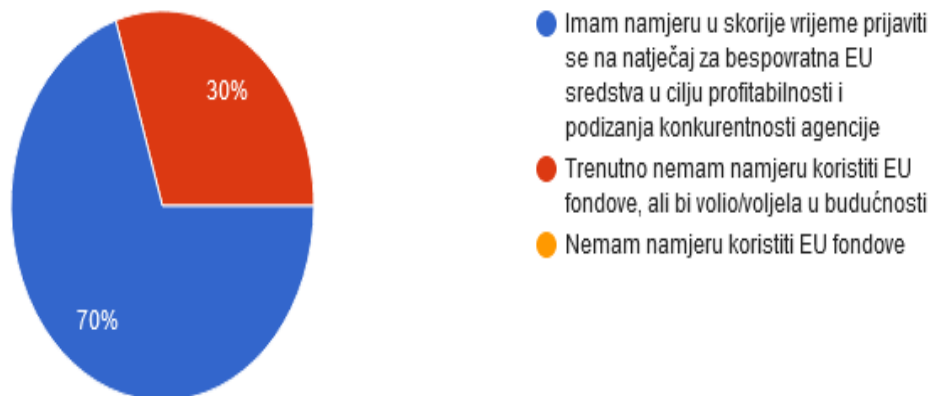
TVRDNJE	OCJENE					Srednja vrijednost	St. dev.
	1	2	3	4	5		
Prijava na projekt je bila jednostavna i brza te je proces tekao očekivanim redoslijedom	0	1	2	6	1	<b>3,70</b>	<b>0,82</b>
Prijava za EU fondove je bila brza te birokracija nije bila zahtjevna	1	3	1	4	1	<b>3,10</b>	<b>1,29</b>
U sektoru turizma i kod poslovanja turističkih agencija potrebno je više mogućnosti za dobivanje bespovratnih sredstava EU fondova sa svrhom upravljanja ponudom putovanja i popratnih sadržaja	0	2	1	1	6	<b>4,10</b>	<b>1,29</b>

Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz optimizaciju poslovnih procesa	0	1	2	5	2	<b>3,80</b>	<b>0,92</b>
Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz učinkovitiju organizaciju tijekom rada	0	1	3	4	2	<b>3,70</b>	<b>0,95</b>
Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz poboljšanu komunikaciju s klijentima i partnerima	0	2	3	3	2	<b>3,50</b>	<b>1,08</b>
Kroz fondove je agencija stvorila pretpostavke za povećanje konkurentnosti	0	2	2	4	2	<b>3,60</b>	<b>1,07</b>
Kroz fondove je agencija stvorila pretpostavke za stjecanje i zadržavanje novih klijenata	0	2	5	2	1	<b>3,20</b>	<b>0,92</b>
Kroz fondove je agencija povećala prihode od prodaje	0	1	5	2	2	<b>3,50</b>	<b>0,97</b>

Izvor: izrada autora na temelju analize podataka

Prema analizi podataka o ocjenama stavova ispitanih agencija prema stupnju slaganja s tvrdnjama nakon iskustva s provedbom EU projekata, može se zaključiti iz Tablice 15. kako svih devet postavljenih tvrdnji imaju relativno niske i srednje ocjene. To je bilo posljednje pitanje upitnika koje se sadržavalo Likertove skale i mjerenje zadovoljstva ocjenama te se može zaključiti kako najveću prosječnu ocjenu ima atribut *U sektoru turizma i kod poslovanja turističkih agencija potrebno je više mogućnosti za dobivanje bespovratnih sredstava EU fondova sa svrhom upravljanja ponudom putovanja i popratnih sadržaja*, iako i ono ima i veliko odstupanje od aritmetičke sredine (1,29). Zanimljivo je kako je samo jedna ispitana agencija dala ocjenu 1, što znači da su svi elementi pozitivno utjecali na poslovanje turističke agencije. Zadnje dvije tvrdnje o stjecanju i zadržavanju novih klijenata te povećanju prihoda od prodaje su imale srednje prosječne ocjene i manja odstupanja od aritmetičke sredine, što znači da ispitane agencije su imale relativnoneutralan stav o navedenom.

### Grafikon 11: Buduća namjera prijave za korištenje EU fondova i programa od strane ispitanih turističkih agencija



Izvor: izrada autora

Posljednje pitanje u anketnom obrascu odnosilo se na namjeru o budućoj prijavi za projekte koje sufinanciraju fondovi i programi Unije. Većina agencija je odgovorila potvrdno (70%), što znači da sedam agencija ima namjeru u skorije vrijeme prijaviti se na natječaj za bespovratna EU sredstva u cilju profitabilnosti i podizanja konkurentnosti svog poslovanja. Samo tri agencije (30%) trenutno nema namjeru koristiti EU fondove, ali bi voljeli u budućnosti.

Zaključna razmatranja empirijskog istraživanja potvrđuju pozitivne rezultate u korištenju EU fondova kod anketiranih agencija. Iako se vrlo mali broj odazvao na istraživanje, zaključci su potvrdili kako EU fondovi i programi imaju pozitivne rezultate na mnoge segmente poslovanja agencija, premda ih je u turizmu malo, ne govori se o njima dovoljno te mnogi još nisu dovoljno upoznati s tim mjerama. Istraživanje je bilo relativno kratko, sveukupno mjesec dana, iako su rezultati ukazali na relativno dobre ocjene o budućoj namjeri korištenja EU fondova za sufinanciranje poslovanja turističkih agencija.

#### 4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Uzevši u obzir iznijete rezultate empirijskog istraživanja na temelju opisne statistike, potrebno je istaknuti poneka ograničenja i buduće implikacije. Najveće ograničenje je već unaprijed spomenuti mali broj anketiranih agencija, samo 10 prikupljenih ispunjenih obrasca. Također, vrijeme anketiranja je bilo kratko, samo mjesec dana, što je sa sobom i donijelo malo ispunjenih anketa. Isto tako ograničenje istraživanju predstavlja problematika i cilj jer su samo one agencije koje su već koristile fondove mogle relevantno odgovoriti na postavljena



pitanja. Također, ograničenje predstavlja i mjesto poslovanja jer je najviše agencija iz grada Zagreba. S obzirom na navedena ograničenja, teško je generalizirati rezultate jer je svaka agencija drukčija, odnosno nema jednak broj zaposlenih, nije koristila EU fondove radi iste svrhe, svaka stavlja fokus svog poslovanja na drukčiji cilj te pristupa projektnim idejama na drukčiji način.

Ovo kratko istraživanje o razumijevanju stavova i percepcije hrvatskih turističkih agencija prema korištenju EU bespovratnih sredstava treba sagledati kao inicijalni korak prema daljnjem razmatranju ovakve tematike, budući da su EU fondovi i programi važni prilikom povećanja profitabilnosti i konkurentnosti, posebice u turističkom sektoru. Govoreći o izračunu srednje vrijednosti i standardne devijacije, rezultati anketnog upitnika prikazuju relativno mala odstupanja od aritmetičke sredine postavljenom pitanju vezanom za važnost poboljšanja poslovanja u agencijama sukladno EU fondovima, što znači da su agencije uvidjele pozitivne promjene kod povećanja produktivnosti zaposlenika te su pomoću EU bespovratnih sredstava uvele inovacije u svoje poslovanje. Budući da je mnogim agencijama glavna misija stvoriti dodatnu vrijednost i automatiziran pristup prema klijentima, većina agencija ovaj segment smatra kao važan potencijal i pozitivan utjecaj korištenjem EU fondova. Najmanja odstupanja od srednjih vrijednosti imaju stavovi koji zauzimaju mišljenje kako bi trebalo postojati više mogućnosti za financiranje turizma kroz EU fondove bi trebalo biti više te agencije smatraju da bi EU fondovi trebali biti više promovirani u njihovoj branši.

Kao ostale preporuke za buduća istraživanja, anketni upitnik može poslužiti i kao demonstracijski primjerak za istraživanje važnosti EU fondova ne samo kod turističkih agencija, već i kod ostalih turističkih poduzeća kao što su hoteli, apartmani, kampovi i sl., što može dati nove uvide i poticaj kako bi se mali i srednji poduzetnici u turizmu odlučili na korištenje EU sredstava za poboljšanje njihovog poslovanja.

## ZAKLJUČAK

Turističke agencije zauzimaju jedinstvenu nišu u distribucijskom sustavu turizma te je njihova uloga djelovati kao posrednik između odredišta te dobavljača i potrošača. Radeći s putničkom agencijom, kupci mogu pristupiti mnoštvu informacija i resursa koji im mogu pomoći u planiranju nezaboravnog putovanja bez stresa, što je i glavna svrha njenog poslovanja. Turističke agencije su kao glavni posrednici u turizmu suočene sa značajnim izazovom, a sama temeljna uloga agencije može se ukratko sažeti kao: informacije, distribucija, rezervacije i usluge. Budući da je financiranje poslovanja agencije čin osiguravanja resursa, kao što je financiranje njenih budućih projekata i načina unaprjeđenja poslovanja, Europska unija svake godine izdvaja preko 80 milijardi eura za sve vrste projekata privatnim, javnim i neprofitnim organizacijama. Pristupačnost fondova EU je u današnje vrijeme sve veća, a financirani projekti moraju biti inovativni i kreativni kako bi i ostvarili bespovratna sredstva.

Turističke agencije ako žele konkurirati na turbulentnom tržištu, posebice od strane *online* agencija koje svoje poslovanje temelje na webu koje potrošačima omogućuje istraživanje i rezerviranje turističkih proizvoda i usluga, uključujući hotele, letove, automobile, izlete i krstarenja izravno s dobavljačima putovanja, moraju se pobrinuti za osiguranje stabilnosti i rasta. To mogu postići povećanim ulaganjima u svoje poslovanje, a potencijalni doprinos i odgovor na to daju EU fondovi i programi kojima je u interesu prepoznati vrijednost stvaranja, njegovanja i podržavanja sve konkurentnijeg i atraktivnijeg okruženja koje generira određena destinacija, u ovom slučaju agencija kao turističko poduzeće. Cilj je preusmjeriti tokove bespovratnih sredstava prema održivim ulaganjima, inovacijama, rastu zapošljavanja i sl. To može biti ključna praksa, osobito ako agencija navedenim poveća profitabilnost, poveća broj zaposlenika te podigne svoju reputaciju na tržištu. EU programi namjenjeni su takvim ciljevima te detaljno isplaniran projekt od strane turističke agencije dobiva bespovratna EU sredstva za sufinanciranje svog poslovanja. Izgradnja snažnih partnerstva uz stvaranje nacionalnih i regionalnih skupina na lokalnoj razini, svrha je EU fondova i programa za turizam, uz naglasak na pretvaranje cjeloživotnog učenja u stvarnost, razvoj inovativnih rješenja za učenje i promicanje inkluzivnosti i boljeg pristupa klijentima.

Ukoliko putnička agencija primi sredstva iz EU fondova, to ne znači da će poslovati bolje, imati veće prihode, postati konkurentnija i sl., jer to sve ovisi o potražnji, njezinoj

prethodnoj reputaciji, njezinom marketingu i samom rukovodstvu. Europski fond za regionalni razvoj ima za cilj pridonijeti strukturnim promjenama smanjujući socioekonomske neravnoteže te određeni programi financiranja nude nove prilike za projekte putničkih agencija, ali i za cjelokupan sektor turizma. Teško je steći lojalnost kupaca kada klijenti mogu birati između široke palete agencija s različitim popustima i ponudama, posebice u današnjem digitalnom okruženju. Djelatnost putovanja ima golem potencijal, posebice mala i velika poduzeća i očekuje se da će nastaviti rasti u narednim godinama. Potrebno je samo imati pravu perspektivu kako bi agencije „ugrabile“ prilike u pravo vrijeme te svoje poslovanje usmjerile prema uspjehu.

Uzevši u obzir teorijske činjenice i dobivene rezultate empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu, može se zaključiti kako EU fondovi mogu pomoći kod ostvarivanja konkurentne prednosti za turističke agencije te kako se njima može povećati profitabilnost, uvesti inovacije i povećati suradnja s lokalnom zajednicom, ali i drugim agencijama. Svaka od anketiranih agencija u budućnosti imaju namjeru koristiti EU fondove, što potvrđuje pozitivne ishode za povećani broj prijedloga i projektnih ideja. Cilj je povećati zainteresiranost agencija za navedenim te ih potaknuti na inovativnost u svom poslovanju, koja se dakako može ostvariti prijavom na projekte za sufinanciranje od strane EU-a, naravno uz pravilno ispunjenu dokumentaciju i kreativnu ideju koja bi ostvarila pozitivne rezultate u agencijskom poslovanju. To prije svega uključuje veću promoviranost fondova i poboljšane marketinške aktivnosti EU programa, kako bi se što više agencija, posebice u ostalim gradovima Hrvatske, uključile u projekte, što je ujedno i paralela za buduća istraživanja.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Babić, A.: *EUforija: kako uspješno poslovati u EU*, Centar za međunarodni razvoj, Zagreb, 2013.
2. Badovinac, T. i Lalović, D.: *Europski projekt – smisao, dometi, perspektive*, Društvo „Povijest izvan mitova“, Zagreb, 2016.
3. Baretić, M.: *Propisi u poslovanju turističkih agencija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009.
4. Belić, M.: *Potpore i javni natječaji iz EU fondova*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2011.
5. Belić, M. i Georgievski, D.: *EU fondovi: poljoprivreda, ribarstvo i ruralni razvoj: vodič kroz europske fondove*, Novum, Zagreb, 2009.
6. Belić, M. i Štilinović, J.: *EU fondovi i programi za turizam: priručnik*, Nova knjiga Rast, Zagreb, 2013.
7. Devčić, A. i Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: prilike i izazovi*, Veleučilište, Požega, 2015.
8. Dulčić, A.: *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split, 2005.
9. Kersan-Škabić, I.: *Ekonomija Europske Unije – 2. izdanje*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr.Mijo Mirković“, Pula, 2015.
10. Koprić, I. i dr.: *Europski upravni prostor*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2012.
11. Novota, S.: *Europski fondovi za hrvatske projekte: priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija*, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, Zagreb, 2009.
12. Puškarić, M.: *Europska integracija*, Stajer-graf: Studia vita, Zagreb, 2012.
13. Tufekčić, M. i Tufekčić, Ž.: *EU politike i fondovi: 2014 – 2020.*, Plavi partner, Zagreb, 2013.

### POGLAVLJA U KNJIZI:

1. Sezgin, E. i Yolal, M.: Golden age of mass tourism: Its history and development, In *Visions for global tourism industry – Creating and sustaining competitive strategies*, Chapter 4, 2012., str. 73-90.

2. Warner, M., Quadri-Felitti, D. i Chandnani, P. V.: A History of Travel Distribution: 1915-2009. *New York: HEDNA*, 2010., str. 1-48.

## ČLANCI:

1. Apostolopoulos, N., et.al.: Sustaining rural areas, rural tourism enterprises and EU development policies: A multi-layer conceptualisation of the obstacles in Greece, *Sustainability*, Vol. 12., No. 18, 2020., str. 1-19.
2. Baniya, R., Thapa, B. i Kim, M.-S.: Corporate Social Responsibility Among Travel and Tour Operators in Nepal, *Sustainability*, Vol. 11., No. 10., 2019., str. 1-13.
3. Crescenzi, R., Di Cataldo, M. i Giua, M.: It's not about the money. EU funds, local opportunities, and Euroscepticism, *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 84., 2020., str. 1-44.
4. Díaz, E., Martín-Consuegra, D. i Esteban, Á.: Perceptions of service cannibalisation: The moderating effect of the type of travel agency, *Tourism Management*, Vol. 48, 2015., str. 329-342.
5. Dolnicar, S. i Laesser, C.: Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, Vol. 46., No. 2., 2007., str. 133-146.
6. Fratesi, U. i Wislade, F. G.: The impact of European Cohesion Policy in different contexts, *Regional Studies*, Vol. 51., No. 6., 2017., str. 817-821.
7. Frenzel, F.: Tourist agency as valorisation: Making Dharavi into a tourist attraction, *Annals of Tourism Research*, Vol. 66, 2017., str. 159-169.
8. Ibarria, E., Garay, L. i Guevara, A.: Corporate social responsibility (CSR) in the travel supply chain: A literature review, *Sustainability*, Vol. 12., No. 23., 2020., str. 1-21.
9. Lam, P. i Cheung, R.: How travel agency survives in e-business world, *Communications of the IBIMA Volume*, Vol. 10, No. 85., 2009., str. 85-92.
10. Lemmetyinen, A.: The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10., No. 2., 2010., str. 129-152.
11. Kamal, S. B. M., Zawawi, D. i Abdullah, D.: Entrepreneurial orientation for small and medium travel agencies in Malaysia, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, 2016., str. 115-120.
12. McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K. i Lam, P.: Travel agents as facilitators or inhibitors of travel: perceptions of people with disabilities, *Tourism Management*, Vol. 24., No. 4., 2003., str. 465-474.

13. Park, S.-Y., Lee, C.K. i Kim, H.: The influence of corporate social responsibility on travel company employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30., No. 1., 2018., str. 18-196.
14. Satit, R. P., Tat, H. H., Rasli, A., Chin, T. A. i Sukati, I.: The relationship between marketing mix and customer decision-making over travel agents: An empirical study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2., No. 6., 2012., str. 522-530.
15. Solís-Baltodano, M. J., Giménez Gómez, J. M. i Peris, J. E.: Distributing the European structural and investment funds from a conflicting claims approach. *Review of Regional Research*, Vol. 42., 2021., str. 23-47.
16. Streimikiene, D., Klevas, V. i Bubeliene, J.: Use of EU structural funds for sustainable energy development in new EU member states, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 11., No. 6., 2007., str. 1167-1187.

#### **INTERNET IZVORI:**

1. Europa Media Trainings, <https://europamediatrainings.com/blog/post/462/ups-and-downs-of-managing-an-eu-project> (25.8.2023.)
2. European Commission, [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_en) (21.8.2023.)
3. EU Funding Playbook, <https://eufundingplaybook.fi/how-to-apply/> (31.8.2023.)
4. European Union, [https://next-generation-eu.europa.eu/index\\_en#make-it-strong](https://next-generation-eu.europa.eu/index_en#make-it-strong) (7.9.2023.)
5. Forbes, [www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/06/14/what-businesses-can-learn-from-the-six-different-types-of-travel-agencies/?sh=16b55bc528b9](http://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/06/14/what-businesses-can-learn-from-the-six-different-types-of-travel-agencies/?sh=16b55bc528b9) (3.7.2023.)
6. Statista, [www.statista.com/statistics/1366824/next-generation-eu-funds-allocation/](http://www.statista.com/statistics/1366824/next-generation-eu-funds-allocation/) (31.8.2023.)

#### **OSTALO:**

1. European Commission: *Calypso Study Final Report*, 2010., str. 3., Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/6925/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (31.8.2023.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### SHEME:

Shema 1: Uvjeti za pružanje usluga turističke agencije .....	9
Shema 2: Konceptualni okvir marketinškog miksa turističkih agencija .....	10
Shema 3: Funkcije i aktivnosti turističke agencije sa svrhom preferencija klijenata.....	14
Shema 4: Razlike između detaljističkih i grosističkih agencija .....	16
Shema 5: Europski strukturni i investicijski fondovi .....	22
Shema 6: Struktura i upravljanje programima i fondovima .....	24
Shema 7: Donošenje odluka o javnim politikama i instrumenti provođenja .....	27
Shema 8: Smjernice i koraci kod prijave za projektnu ideju.....	36

### GRAFIKONI:

Grafikon 1: Načini upravljanja proračunskim sredstvima EU-a (%).....	25
Grafikon 2: Analiza sredstava dodijeljenih različitim programima u paketu za oporavak gospodarstva NextGenerationEU od 2020. do 2027. (u milijardama eura).....	34
Grafikon 3: Struktura gradova u kojima posluju ispitane turističke agencije .....	40
Grafikon 4: Struktura turističkih agencija prema godinama poslovanja.....	40
Grafikon 5: Struktura turističkih agencija prema broju zaposlenih .....	41
Grafikon 6: Struktura izvora financiranja za pokretanje poslovanja ispitanih turističkih agencija.....	41
Grafikon 7: Postotak ispitanih agencija prema informiranosti o EU fondovima za unaprjeđenje poslovanja.....	42
Grafikon 8: Struktura ispitanih agencija o korištenju EU fondova i sredstva za financiranje projekata vezanih za njihovo poslovanje.....	42
Grafikon 9: Struktura korištenja sredstava iz EU fondova prema segmentima poslovanja u turističkim agencijama .....	43
Grafikon 10: Struktura ispitanih turističkih agencija prema vrsti prijave na EU projekt .....	44
Grafikon 11: Struktura ispitanih turističkih agencija o budućoj namjeri prijave za korištenje EU fondova i programa? .....	50

### TABLICE:

Tablica 1: Evolucija turističkih agencija .....	5
Tablica 2: Razvoj svjetskih turističkih agencija.....	6

Tablica 3: Vrste turističkih agencija prema udovoljavanju različitih kriterija.....	15
Tablica 4: Vrste turističkih agencija s obzirom na zahtjeve turista.....	16
Tablica 5: Institucije Europske unije i njihovi zadaci .....	19
Tablica 6: Politike Europske unije .....	20
Tablica 7: Ciljevi strukturnih fondova Europske unije .....	23
Tablica 8: Vrste upravljanja EU programima .....	26
Tablica 9: Prednosti i nedostaci korištenja EU fondova .....	29
Tablica 10: Turizam u EU fondovima i programima .....	33
Tablica 11: Ocjena stavova ispitanih agencija o upoznatosti s elementima vezanim za proces prijave projekta za dobivanje bespovratnih EU sredstava.....	44
Tablica 12: Ocjena stavova ispitanih agencija o stupnju važnosti elemenata za poboljšanje poslovanja provedbom projekata financiranih kroz bespovratna EU sredstva .....	45
Tablica 13: Ocjena stavova ispitanih agencija o učestalosti korištenja i postojanja programa i fondova EU u turizmu .....	46
Tablica 14: Ocjena stavova ispitanih agencija o stupnju važnosti o prepoznavanju pozitivnih utjecaja korištenja EU fondova .....	47
Tablica 15: Ocjena stavova ispitanih agencija prema stupnju slaganja s tvrdnjama nakon iskustva s provedbom EU projekata.....	48



## **PRILOZI**

### **Prilog 1: Anketni upitnik – Istraživanje odnosa hrvatskih turističkih agencija prema korištenju sredstava iz EU fondova i programa**

Ovo istraživanje se provodi s ciljem prikupljanja podataka potrebnih za pisanje diplomskog rada u okviru kolegija „Menadžment EU projekata“ na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji. Osnovni cilj ovog istraživanja je ispitati percepciju turističkih agencija o mogućnostima financiranja iz fondova, stoga vas ljubazno molim da odvojite 10 minuta i ispunite anonimni anketni upitnik u kojemu se ispituje predodžba hrvatskih turističkih agencija o financiranju njihovog poslovanja iz EU fondova i programa. Za sve dodatne upite i informacije kontaktirajte me na broj +385996748845 (Tomislav).

1. U kojem gradu u Hrvatskoj posluje Vaša agencija?

Tekst kratkog odgovora: \_\_\_\_\_

2. Koliko godina poslujete?

Tekst kratkog odgovora: \_\_\_\_\_

3. Koliko zaposlenih ima Vaša agencija?

- a) Manje od 5 zaposlenih
- b) 5 – 10 zaposlenih
- c) 11 – 15 zaposlenih
- d) 16 – 20 zaposlenih
- e) 21 i više

4. Koji su bili Vaši izvori financiranja prilikom pokretanja poslovanja?

- a) Isključivo vlastiti kapital
- b) Pozajmica, kredit
- c) Bespovratna sredstva za ulaganja u turističke djelatnosti

5. Jeste li dosada imali priliku se informirati o EU fondovima za unaprjeđenje Vašeg poslovanja?

- a) Jesam, poprilično sam informiran o EU fondovima za poduzetnike i turizam
- b) Djelomično znam poneke informacije
- c) Uopće nisam upućen niti informiran o EU fondovima za poduzetnike

6. Koristite li EU fondove i sredstva za financiranje projekata vezanih za Vaše poslovanje?

- a) Da
- b) Samo u određenim područjima
- c) Ne

7. Ukoliko ste koristili programe EU fonda, molimo navedite u kojem segmentu poslovanja ste koristili bespovratna sredstva.

- a) Općenito za pokretanje cijelog poslovanja
- b) Za otvorenje nove poslovnice
- c) Za uređenje prostora poslovnice
- d) Za sufinanciranje izrade službene web stranice
- e) Za implementaciju specijaliziranih softverskih rješenja
- f) Ostalo.....

8. Jeste li prilikom prijave samostalno izrađivali dokumentaciju ili uz pomoć vanjskih konzultanata?

- a) Samostalno
- b) Uz pomoć poduzeća za konzultantske usluge za izradu i provedbu EU projekata
- c) Djelomično samostalno djelomično uz pomoć vanjskih konzultanata (samo za svrhu savjetovanja ili provedbe)
- d) Ništa od navedenog

9. Molim vas da ocjenama od 1 do 5 ocijenite *u kojoj mjeri ste upoznati s navedenim elementima vezanim za proces prijave projekta za dobivanje bespovratnih EU sredstava* (1 – uopće ne znam ništa o tome, 2 – nisam informiran, 3 – djelomično sam informiran, 4 – informiran sam, 5 – u potpunosti sam informiran).

Zahtjevnost procesa	1	2	3	4	5
Iznosi financiranja	1	2	3	4	5
Uvjeti i dokumentacija prihvatljivosti projekta	1	2	3	4	5
Što se može financirati i primjeri ulaganja	1	2	3	4	5

10. Molim vas da ocjenama od 1 do 5 ocijenite *stupanj važnosti elemenata za koje smatrate da bi poboljšali u turističkim agencijama, odobravanjem i provedbom projekata financiranih kroz bespovratna EU sredstva?*<sup>87</sup> (1 – uopće mi nije važno, 2 – djelomično mi nije važno, 3 – niti mi je važno niti nevažno, 4 – djelomično mi je važno, 5 – u potpunosti mi je važno)

Povećanje produktivnosti zaposlenika	1	2	3	4	5
Povećanje profitabilnosti	1	2	3	4	5
Uvođenje autonomije i suvereniteta	1	2	3	4	5
Uvođenje inovacija u poslovanje	1	2	3	4	5
Suradnja s lokalnom zajednicom	1	2	3	4	5
Suradnja s drugim agencijama	1	2	3	4	5

<sup>87</sup> Kamal, S. B. M., Zawawi, D. i Abdullah, D.: Entrepreneurial orientation for small and medium travel agencies in Malaysia, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, 2016., str. 119.

11. Molim vas da ocjenama od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa svakom navedenom tvrdnjom, s obzirom na *učestalost korištenja i postojanja programa i fondova EU u turizmu?*

(1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem)

Mogućnosti za financiranje projekata malim i srednjim turističkim poduzećima ima u dovoljnoj mjeri	1	2	3	4	5
Informacije i dostupni podaci o EU fondovima za turističke agencije su javno vidljive te se o njima javno govori i promovira	1	2	3	4	5
Mogućnosti za financiranje turizma kroz EU fondove bi trebalo biti više	1	2	3	4	5
EU fondovi bi trebali biti više promovirani među putničkim agencijama	1	2	3	4	5

12. Molim vas da ocjenama od 1 do 5 ocijenite *stupanj važnosti u kojem segmentu poslovanja ste prepoznali potencijale i pozitivne utjecaje korištenja EU fondova.*<sup>88</sup> (1 – u potpunosti mi je nevažno, 2 – djelomično mi je nevažno, 3 – niti mi je nevažno niti mi je važno, 4 – djelomično mi je važno, 5 – u potpunosti mi je važno)

Stvaranje dodatne vrijednosti i automatiziranog pristupa prema klijentima	1	2	3	4	5
Integrirana marketinška učinkovitost agencije i promocija aranžmana	1	2	3	4	5
<i>Know-how</i> i IT tehnologije	1	2	3	4	5
Dijeljenje informacija i znanja među zaposlenicima	1	2	3	4	5
Razmjena stručnosti, znanja i drugih resursa čime se poboljšava konkurentnost	1	2	3	4	5

<sup>88</sup> Lemmetyinen, A.: The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10., No. 2., 2010., str. 149.

13. Ako ste do sada imali iskustva s provedbom EU projekata, molim Vas da ocjenama od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa svakom navedenom tvrdnjom (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).

Prijava na projekt je bila jednostavna i brza te je proces tekao očekivanim redosljedom	1	2	3	4	5
Prijava za EU fondove je bila brza te birokracija nije bila zahtjevna	1	2	3	4	5
U sektoru turizma i kod poslovanja turističkih agencija potrebno je više mogućnosti za dobivanje bespovratnih sredstava EU fondova sa svrhom upravljanja ponudom putovanja i popratnih sadržaja	1	2	3	4	5
Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz optimizaciju poslovnih procesa	1	2	3	4	5
Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz učinkovitiju organizaciju tijeka rada	1	2	3	4	5
Fondovi su pomogli mom dosadašnjem poslovanju kroz poboljšanu komunikaciju s klijentima i partnerima	1	2	3	4	5
Kroz fondove je agencija stvorila pretpostavke za povećanje konkurentnosti	1	2	3	4	5
Kroz fondove je agencija stvorila pretpostavke za stjecanje i zadržavanje novih klijenata	1	2	3	4	5
Kroz fondove je agencija povećala prihode od prodaje	1	2	3	4	5

14. Uzevši u obzir sve elemente (dostupnost informacija, sastavljanje dokumentacije o projektnoj ideji, segmentima i područjima za sufinanciranje poslovanja, pozitivna prethodna iskustva s EU programima i dr.) koja je vaša namjera o budućoj prijavi za korištenje EU fondova i programa?

- a) Imam namjeru u skorije vrijeme prijaviti se na natječaj za bespovratna EU sredstva u cilju profitabilnosti i podizanja konkurentnosti agencije
- a) Trenutno nemam namjeru koristiti EU fondove, ali bi volio/voljela u budućnosti
- b) Nemam namjeru koristiti EU fondove