

# Strateški pristup poslovanju turističke agencije u suvremenom okruženju

---

**Budimir, Domagoj**

**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:191:545891>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*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**

**DOMAGOJ BUDIMIR**

**Strateški pristup poslovanju turističke agencije u suvremenom  
okruženju**

**Strategic Approach to Travel Agency Business in a Modern  
Environment**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Diplomski sveučilišni studij**

**Menadžment održivog razvoja**

**Strateški pristup poslovanju turističke agencije u suvremenom  
okruženju**

**Strategic Approach to Travel Agency Business in a Modern  
Environment**

**Diplomski rad**

Kolegij: **Strateški menadžment u  
turizmu**

Student: **Domagoj Budimir**

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Perić

Matični broj: ds3670/21

Komentor: Doc. dr.sc. Vanja Vitezić

Opatija, srpanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Domagoj Budimir**

---

(ime i prezime studenta)

**1219042700**

---

(matični broj studenta)

---

Strateški pristup poslovanju turističke agencije u suvremenom okruženju

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 diplomskim 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/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_

Potpis studenta

## **Sažetak**

Svako poduzeće, bez obzira na svoju veličinu i broj zaposlenika, treba razviti strategiju koja će odrediti njegovu svrhu, razlog postojanja i poslovni uspjeh. Proces strateškog menadžmenta uključuje definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća, formuliranje poslovne strategije i analizu okruženja u kojem se poduzeće nalazi. Sve navedeno uključeno je u proces kako bi se postigao povoljan tržišni položaj. Implementacija i evaluacija strateškog plana ključni su koraci u postizanju organizacijskih ciljeva na svim razinama u poduzeću. U ovom će se radu opisati strateški menadžment i njegova primjena u turističkim agencijama. Naglasak je stavljen na prilagodbu tih istih agencija suvremenom tržištu i to korištenjem različitih strategija za održavanje pozicije na turističkoj karti.

Ključne riječi: strategija; strateški menadžment; proces strateškog menadžmenta; turistička agencija

# Sadržaj

Uvod.....	1
1. Strateški menadžment .....	3
1.1 Etimološki i povijesni razvoj pojma strategije.....	3
1.2 Pojmovno definiranje strategije .....	4
1.3 Razvoj strateškog menadžmenta .....	6
1.4 Strateški menadžment .....	6
1.5 Definicije strateškog menadžmenta .....	8
1.6 Organi strateškog menadžmenta .....	9
2. Proces strateškog menadžmenta .....	12
2.1 Analiza okoline .....	13
2.2 Postavljanje usmjerenja organizacije .....	19
2.2.1 Vizija u poslovnom subjektu .....	20
2.2.2 Misija u poslovnom subjektu .....	21
2.2.3 Ciljevi poslovnih subjekata.....	23
2.3 Formuliranje strategije .....	24
2.4 Implementacija strategije .....	25
2.5 Kontrola i evaluacija strategije .....	27
3. Turističke agencije .....	30
3.1 Razvoj turističkih agencija.....	31
3.2 Usluge turističke agencije .....	32

3.2.1. Izleti .....	33
3.2.2 Turistički transferi.....	34
3.2.3 Usluge turističkih agencija u kongresnom turizmu .....	34
3.2.4 Usluge turističkih agencija u sportskom turizmu.....	35
3.3 Podjela turističkih agencija .....	36
4. Empirijsko istraživanje o poslovanju turističkih agencija u suvremenom okruženju.....	38
4.1 Metodologija istraživanja.....	38
4.2 Analiza rezultata istraživanja .....	39
4.3 Diskusija .....	53
Zaključak.....	56
Bibliografija .....	59
Popis ilustracija.....	61
Prilog 1. Anketni upitnik.....	62

## Uvod

Turizam u 21. stoljeću je promijenio percepciju o turizmu općenito. Došlo je do velikih promjena u samoj srži branše, posebno u posljednjih nekoliko godina, prije svega zbog COVID-19 krize. Već dugo je poznato da je masovni turizam zastario, ali nije umro i prisutan je u turizmu modernog doba. Iz toga su se razvili drugi oblici putovanja i turizma na globalnoj razini. Prodaja samog sunca, mora i pijeska više nije dovoljna za modernog putnika. Potrebe ljudi za odmorom su se promijenile, što je stavilo ponuđače turističkih usluga pred izazov.

Stoga će se ovdje istraživati kako su se turističke agencije prilagodile novonastalim uvjetima poslovanja u zadnjih nekoliko godina. Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je strateški pristup poslovanju turističkih agencija u sasvim novom, suvremenom okruženju. U ovom radu će se usredotočiti na turističke agencije i njihove promjene u posljednjih nekoliko godina. Potrebno je obratiti pozornost na strateški menadžment i naglasiti važnost odabira i provedbe strategija. Strategijama se ostvaruju ciljevi, misije i vizije poslovanja te se poduzeća tako pozicioniraju na tržištu. Globalizacija turizma, povećana konkurentnost te digitalizacija odigrale su značajnu ulogu u poslovanju turističkih agencija. Cilj rada je utvrditi kojim strategijama postići čim veću konkurentnost na tržištu, nuđenjem kvalitetnijeg sadržaja u novonastalim okolnostima. Ovim se radom želi prikazati fleksibilnost turističkih agencija, kada se govori o prilagodbi poslovanja na razini ponude i potražnje. S toga bi istraživačka pitanja bila „Je li kriza uzrokovana COVID-19 virusom primorala turističke agencije na mijenjanje načina poslovanja?“. Drugo istraživačko pitanje bi bilo „Je li izbijanje rata u Ukrajini smanjilo broj turista iz Ukrajine i Rusije?“. Treće istraživačko pitanje bi bilo „Je li digitalizacija i informatizacija poslovanja navela turističke agencije na mijenjanje poslovanja i strategija u suvremenom okruženju?“.

Pri pisanju ovoga rada korištene su metode definicije i deskripcije radi pojmovnog određivanja strateškog menadžmenta u prvom dijelu rada. Kroz prvo poglavlje se definira strateški menadžment, od nastanka pojma strategije i strateškog menadžmenta do definicije istoga. U drugom poglavlju se definira proces strateškog menadžmenta te se opisuje svaki proces. U središnjem dijelu rada se pojmovno definiraju turističke agencije. Definira se njihov nastanak i početak djelovanja te potom i samo poslovanje turističkih agencija. Zatim se koriste metode



kompilacije dostupne literature te određenih analiza. Na kraju se u radu koriste indukcijско dedukcijske metode radi donošenja zaključaka iz navedenih činjenica.

# 1. Strateški menadžment

U ovome poglavlju će se prvotno predstaviti sam pojam strategije i njegove glavne karakteristike, kako bi se u nastavku mogao definirati pojam strateškog menadžmenta te njihova međusobna povezanost. Na kraju poglavlja, predstaviti će se organi strateškog menadžmenta koji se danas poznaju.

## 1.1 Etimološki i povijesni razvoj pojma strategije

S etimološkog stajališta, riječ *strategos* razdvaja se na dvije grčke riječi *stratos* ili general (vojska) i *agein* (voditi). Doslovni prijevod s grčkog jezika označavao bi "umijeće vođenja vojske". Ovaj izraz javlja se u Ateni oko 508. - 507. godine prije Krista. Tadašnja novonastala riječ referirala se na deset stratega koji su reprezentirali atensko ratno vijeće, a imalo je izrazitu političku i vojnu moć. Poznati pisci poput Perikla i Ksenofonta su još u tadašnje vrijeme promišljali o učinkovitom razvoju strategija. Promišljali su kako čim efikasnije rasporediti trupe i time doći do ostvarenja svojih strateških ciljeva. Periklo je smatrao da je jedna od glavnih stavki kod razvoja strategija upravo ograničavanje rizika. S obzirom na to vojskovođa se treba strogo pridržavati utemeljenih principa. Ksenofont se bavio karakteristikama svakog zapovjednika. Kao neke od njih naveo je inteligenciju, energičnost, ustrajnost, prisutnost duhom, brižnost, velikodušnost, sumnjičavost i pohlepnost. Prioritet je izrazito poznavanje ciljeva i efikasnih metoda dolaska do cilja, od planiranja pohoda do vođenja cijele trupe.<sup>1</sup> Približno u isto vrijeme je u Aziji San Tzu (u knjizi „Umijeće ratovanja“) istaknuo važnost minucioznog planiranja tj. umijeća planiranja strategija koje se odnose na osvajanje borbe indirektnim putevima. Naime, govori o tome kako za pobjedu nisu najvažnije borbe niti vladari niti umijeće vođenja trupa. Navedena strategija nije se samo proširila u vojnim već i u poslovnim sferama. Neki od prestižnih menadžera, kao što su Chestera Bernarda iz AT&T-a (1938.) i Alfreda Sloana iz General Motorsa (1963.), su krenuli osvještavati o važnosti tih istih poslovnih strategija. Drucker (1954.) naglašava važnost planiranja i aktivacije u poslovanju umjesto pasivnosti i isključivo odgovaranja na eksterne poticanje. Philip Selznick

---

<sup>1</sup> Cummings, "The first strategist", str.133-135.

(1957.) uvodi pojam "distinktivnih kompetencija" koji će odigrati važnu ulogu u pristupu tvrtke i iskorištavanjem njenim resursa. Sukladno tome, istraživanja su pokazala da su strategije tvrtke ključni faktori za uspješnost i održavanje poslovanja. Na njih svakako utječu i faktori kao što je industrija, ali oni nisu presudni ako se oformi kvalitetna strategija poslovanja.<sup>2</sup>

## 1.2 Pojmovno definiranje strategije

Govoreći o pojmovnom definiranju strategije, treba navesti Alfreda Chandlera. On je u svojoj knjizi „Strategija i struktura“ iz 1962. godine postavio prvu pravu definiciju strategije. Proučavajući različita velika poslovanja, uočio je da se uspješnost poslovanja odnosi na prilagodbu strategijama rasta i razvoja. On navodi kako je strategija zapravo usustavljivanje glavnih dugoročnih ciljeva u poslovanju te, sukladno tome, razrađivanje smjerova akcija i alokacija resursa koji vode prema prvotno postavljenim ciljevima.<sup>3</sup> Ovdje se, struktura kao pojam, odnosi na način na koji se upravlja poduzećem. Nešto kasnije, Learned i suradnici objašnjavaju strategiju u vidu postavljanja ciljeva za ostvarivanje svrhe te planova za ostvarivanje te iste svrhe i unaprijed zadanih ciljeva. Naznačili su važnost određivanja i preraspodjele poslova u poduzeću te metode kojima se ostvaruju ciljevi pa potom i navedena svrha.<sup>4</sup>

„Igor Ansoff je sredinom 1960-ih u svom radu "Korporacijska strategija" (1965.) opisao da strategija predstavlja "zajedničku nit" za pet međusobno povezanih pitanja - područje proizvoda i tržišta, smjer rasta, konkurentsku prednost, interno generiranu strategiju i odluke o donošenju ili kupnji - te naglasio potrebu za uzajamnim pojačanjem između tih izbora. Ansoff se smatra ocem strateškog menadžmenta, koji je dao svoj doprinos istome putem matrice koju je nazvao "Ansoffova matrica". Ansoffova matrica je alat za strateško planiranje koji pomaže poduzetnicima

---

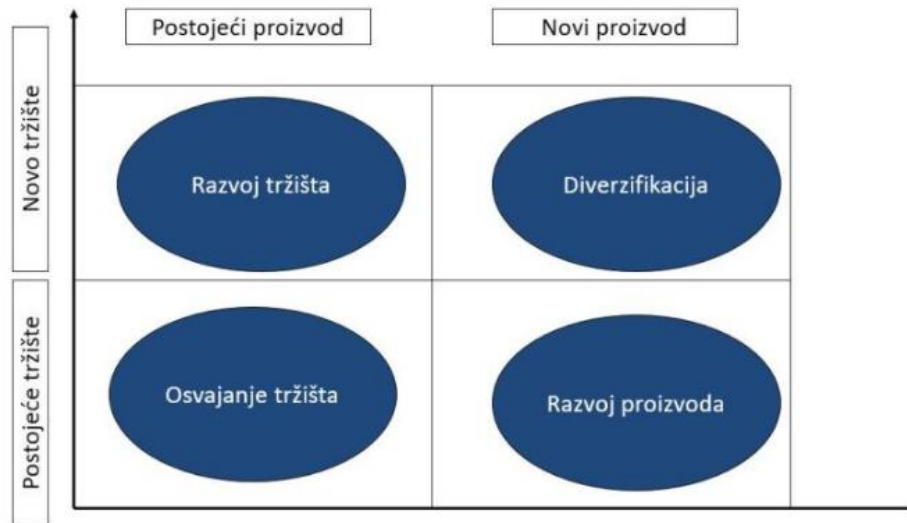
<sup>2</sup> Drucker, *The Practice of Management*, str.24.

<sup>3</sup> Chandler: *Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise*, str. 15-16.

<sup>4</sup> Learned, et al.:*Business Policy*, str. 9-15.

u stvaranju strategija za budući rast i razvoj poslovanja. Prema Ansoffovoj matrici, postoje dva učinkovita pristupa strategiji rasta:

- razvoj proizvoda - obnavljanje onoga što se prodaje i
- razvoj tržišta - obnavljanje onoga kome se prodaje



Slika 1. Ansoffova matrica

Izvor: Plavi ured, portal za poduzetnike <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/> posjećeno 9.9.2022.

Kada se kombiniraju različiti pristupi, moguće je izabrati 4 strateške opcije:

1. Osvajanje tržišta - tvrtka nastoji povećati svoj tržišni udio na postojećem tržištu s postojećim proizvodom.
2. Diverzifikacija - tvrtka uvodi novi proizvod na potpuno novo tržište.
3. Razvoj proizvoda - tvrtka se fokusira na razvoj proizvoda za postojeća tržišta.
4. Razvoj tržišta - postojeći proizvod uvodi se na potpuno novo tržište.“<sup>5</sup>

Strategija je ključni element poslovanja poduzeća kojim se dolazi do ciljeva. Uz strategiju, poduzeće se može lakše boriti s konkurencijom, izvući prilike i snage iz okruženja. Kako bi poduzeće bilo uspješno, strategija mora biti dobro razrađena i usvojena na svim razinama u poduzeću. Ciljevi moraju biti realni i usklađeni s okolinom u kojoj se poduzeće nalazi, kako bi se

<sup>5</sup> Buble, et. al., *Strateški menadžment*, str. 4.

postigla i stvorila konkurentna prednost. Zaposlenici su također bitni za uspjeh poduzeća jer su ključni za provedbu strategije. Stoga je važno da prihvate strategiju i dobiju svoje ciljeve u poduzeću, kako bi se lakše postigli ciljevi i pobijedili konkurenti.

### **1.3 Razvoj strateškog menadžmenta**

Kada se govori o razvoju strateškog menadžmenta, treba krenuti od tri glavna pristupa koji se javljaju. Prvi pristup govori o važnosti aktivacije pojedinca koji svojim istraživačkim i praktičkim radom doprinosi razvoju strategija. Drugi pristup govori o značaju probranih radova koji ukazuju na pozitivne i negativne konotacije pri razvoju određenih strategija. Ovaj pristup fokus stavlja na školu sadržaja i procesa te na njihove međusobne razlike i kako se one mogu dalje interpretirati i staviti u kontekst razvoja daljnjih strategija. Treći pristup se odnosi na vrijeme (zadnjih tridesetak godina, a još intenzivnije zadnjih desetak) u kojemu počinje podizanje svjesnosti i dublje promišljanje o sastavnicama strateškog menadžmenta. Govori se o tri generička izvora poradi čega je došlo do toga. Prvi započinje fokusom na prirodnoj konkurentnosti, koju karakterizira biološki svijet. U tom je svijetu, jedan od najvažnijih, Darwin sa svojom teorijom selekcije. Pored njega je i Gousev princip konkurentne isključivosti koji govori o čovjekovoj urođenoj imaginaciji i logici, koja mu pomaže u zaključivanju i odabiranju strategija. Drugi izvor se odnosi na važnost nasljeđa vojnih i obrambenih taktika. Ovdje se strateški menadžment povezuje s vojnom terminologijom. Treći izvor odnosi se na snažan utjecaj industrijske revolucije.<sup>6</sup>

### **1.4 Strateški menadžment**

„Strateški menadžment se sastoji od tri različite stvari. Prva se odnosi na grupu ljudi unutar poduzeća. To su strateški menadžeri koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Drugi dio je menadžerski proces koji obuhvaća kontinuirani, iterativni proces koji se fokusira na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini.

---

<sup>6</sup> Mencer: *Strateški menadžment i poslovna politika*, str. 84.-85.

Ovaj proces uključuje strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Treći dio je znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem strateškog menadžmenta i pruža teorijsku osnovu za praktičnu primjenu ovog koncepta u poduzećima. Strateški menadžment kao znanstvena disciplina predstavlja organizirani skup znanja koji obuhvaća analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije, te provedbu strateške kontrole i evaluaciju. Njegov nastanak proizlazi iz činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj vanjske okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već ga je bilo potrebno izrazito poštovati.<sup>7</sup>

Strateški menadžment počinje svoj ubrzani razvoj sredinom prošloga stoljeća. Međunarodna trgovina tada nailazi na određene prepreke koje su izazvane globalizacijom tržišta. Želja za ostvarivanjem tržišne prednosti dovodi do razvoja globalne strategije, koja za cilj ima konkurentsku prednost. Povećanje pritiska iz eksterne okoline poduzeća u donošenju dugoročnih odluka, koje se više nisu mogle ignorirati već su izazivale poštovanje, dovodi do razvoja strateškog menadžmenta. Sve nastaje kao posljedica tih utjecaja iz eksterne okoline. Okruženje u kojem se tada poduzeće nalazilo postajalo je sve kompleksnije, heterogenije i neizvjesnije. Uz sve veću dinamiku poslovanja, daje krucijalan utjecaj za razvoj strateškog menadžmenta. Uzevši u obzir sve čimbenike, menadžment se više nije mogao oslanjati samo na utjecaj interne okoline i aktivnosti unutar samog poduzeća. Morao je usmjeriti svoje poglede na eksterno okruženje u procesu strateškog odlučivanja. Nedostatak konsenzusa o značenju pojma još uvijek stvara semantičku zbrku. Uzevši u obzir procesno značenje strateškog menadžmenta, potrebno je dati nekoliko definicija istog. Set akcija i odluka (koje u svom rezultatu daju formiranje i implementaciju planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća) daju definiciju Pearcea i Robinsona. Certo i Peter strateški menadžment definiraju kao kontinuirani iterativni proces koji je usmjeren na održavanje organizacije u cjelini i primjereno oblikovanje prema okruženju u kojem se nalazi. Određene značajke definiraju strateški menadžment. Prvi je kontinuirani proces, koji neprestano djeluje unutar poduzeća te koji menadžere usmjerava na neke od aspekata strateškog menadžmenta. Kao drugo, potreban je angažman menadžera u samom procesu strateškog menadžmenta. Manifestira se kroz niz etapa, koje svoj početak imaju u analizi te se nastavljaju kroz postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranjem i implementacijom strategije. Proces završava kontrolom i

---

<sup>7</sup> Buble, et. al., *Strateški menadžment*, str. 1-2.

evaluacijom odabrane strategije. Treće, menadžeri (kroz proces strateškog menadžmenta) donose odluke koje izazivaju poduzimanje niza akcija. One služe za postizanje ciljeva poduzeća. Promjenjiva okolina poduzeća dovodi do zahtjeva u kojima strateški menadžment mora efektivno djelovati kao instrument za ostvarivanje ciljeva organizacije. Strateški menadžment je set odluka i akcija koje polučuju rezultate kroz implementaciju planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća.<sup>8</sup>

## 1.5 Definicije strateškog menadžmenta

U nastavku poglavlja se nalazi nekoliko definicija strateškog menadžmenta od tri autora. Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao skup menadžerskih odluka i akcija kojima se određuju dugoročne performanse poduzeća.<sup>9</sup> Nadalje, Pearce i Robinson daju definiciju strateškog menadžmenta kao seta odluka i akcija presudnih u formiranju i provedbi planova u svrhu postizanja ciljeva poduzeća.<sup>10</sup> Treću definiciju daju Certo i Peter koji definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na odražavanje poslovnog subjekta kao cjeline, koja je primjereno oblikovana prema svojoj okolini.<sup>11</sup> Strateški menadžment (kao skup odluka i procesa u sebi) podrazumijeva strateško odlučivanje. Prilikom toga, u isto vrijeme, dolazi do analize, razvoja i implementacije. Vodeći menadžeri (koji djeluju unutar poduzeća) konstantno prate, analiziraju, prilagođavaju te planiraju unutarnje čimbenike poduzeća. Nadalje, oni se bave i analizom, praćenjem i predviđanjem čimbenika iz eksterne okoline poduzeća o kojima ovisi poslovanje. Menadžeri su zaduženi za uočavanje potencijalne prijetnje koja može utjecati na poslovanje poduzeća iz njegove eksterne okoline. Kvalitetnom analizom eksternih prijetnji menadžeri mogu donositi kvalitetne odluke te samim time smanjiti negativne posljedice za poduzeće kao i trendove u poslovanju poduzeća. Ako su prijetnje dobro anticipirane od strane menadžera, povećavaju se šanse za opstanak poduzeća na tržištu te samim time i prosperitet poduzeća raste. U svakome

---

<sup>8</sup> Ibidem., str.5-6.

<sup>9</sup> Wheelen i Hunger : *Strategic Management and Business Policy*, str. 3.

<sup>10</sup> Pearce i Robinson.: *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, str. 3.

<sup>11</sup> Certo i Peter: *Strategic Management-A Focus on Process*, str. 5.

trenutku menadžeri moraju biti usmjereni prema nekom od aspekata strateškog menadžmenta. Angažman menadžera se ogleda kroz analizu okoline poduzeća te kako je postavljeno organizacijsko usmjerenje, definiranje i implementacija strategije. Strategije koje se provode u samom poduzeću također su pod nadzorom i evaluacijom menadžera. Odluke i aktivnosti koje provode menadžeri su usmjereni na postizanje poslovnih ciljeva poduzeća. Menadžeri su zaduženi za najbolju moguću prilagodbu poduzeća okolini zahtjevima koji se u njoj nalaze, budući da je okolina izuzetno promjenjiva.<sup>12</sup>

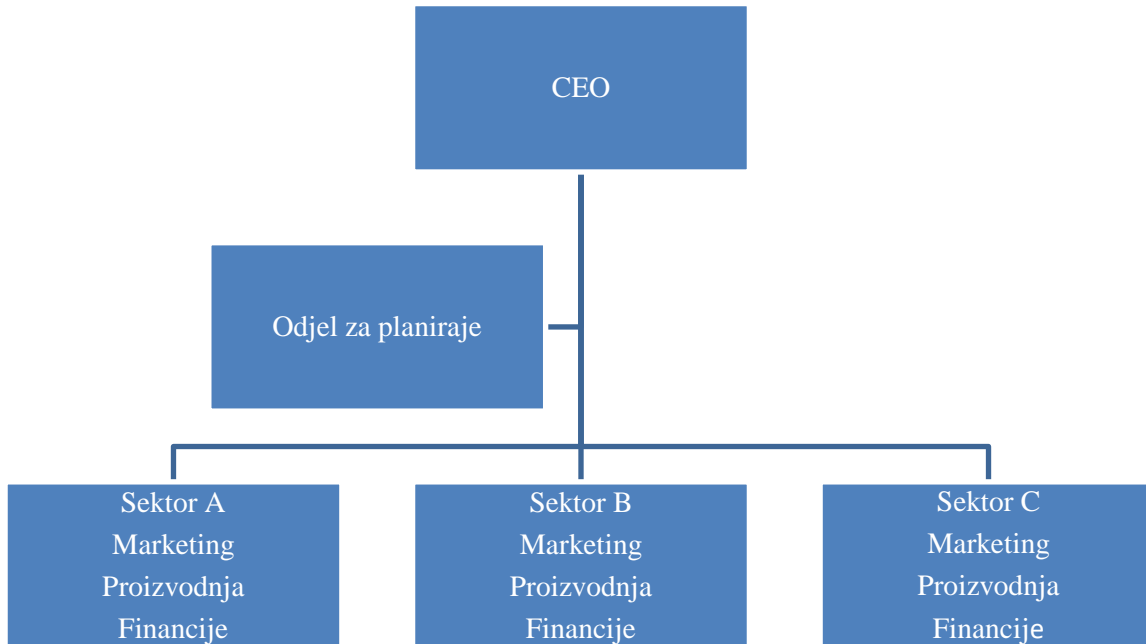
## **1.6 Organi strateškog menadžmenta**

Ovaj koncept imao je veliki značaj sedamdesetih godina te se orijentirao na pristup od gore prema dolje. Organi strateškog menadžmenta odnose se primarno na direktora, vrhovni menadžment i plansku službu. Sama provedba strateškog menadžmenta uključuje i sve zaposlenike u nekom poslovanju. Međutim, uspješnost ovisi o uspješnosti cijelog procesa. Na donjem prikazu predstavljena je shema planiranja u strateškom menadžmentu. Kao što je i na prikazu vidljivo, sve je podređeno prvotno direktoru poduzeća.

---

<sup>12</sup> Gregurić-Bajza, *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*, str.80.





Slika 2. Organi strateškog menadžmenta

Izvor: Izrada autora

Odbor direktora je skupina ljudi koju biraju dioničari s ciljem da zastupaju njihove interese. Među ostalim obvezama, odbor direktora mora odrediti korporacijsku misiju, viziju i strategiju. U nekim poduzećima aktivno sudjeluje u planiranju, dok u drugima svoju ulogu delegira CEO-u. U Hrvatskoj, ulogu odbora direktora ima nadzorni odbor. Vrhovni menadžment tradicionalno donosi strateške odluke u organizaciji, a čini ga relativno mala skupina ljudi. Čini ju predsjednik, CEO, potpredsjednik i izvršni potpredsjednik. Budući da u našem zakonodavstvu ne postoji institut CEO-a, tu ulogu bi trebao preuzeti predsjednik uprave ili direktor poduzeća.

U mnogim poduzećima, odjel za planiranje se sastoji od posebne radne grupe ljudi. Taj odjel čine specijalisti za planiranje kao štapska služba odgovarajuće razine menadžmenta koju postavlja CEO.<sup>13</sup> Međutim, u kompleksnoj i konkurentskoj okolini, tradicionalni koncept planiranja ne može uspješno funkcionirati. Stoga su danas mnoga poduzeća preuzela koncept decentraliziranog planiranja, uključujući zaposlene na svim razinama poduzeća u proces planiranja. U novoj paradigmi, menadžeri srednje razine i odjeli za planiranje, olakšavaju i podržavaju razvoj dinamičnih planova s linijskim menadžerima i neposredno zaposlenima kako bi se ostvarili ciljevi

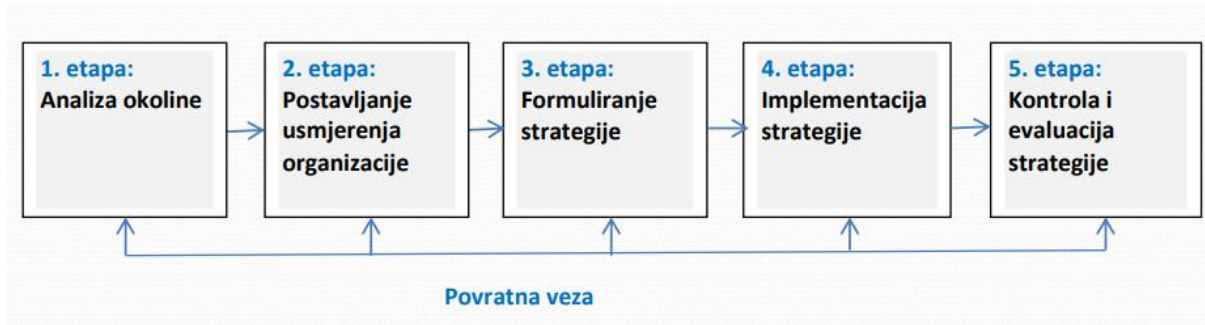
---

<sup>13</sup> Buble, op.cit. str.7

poduzeća. Stoga, plansko razmišljanje nije rezervirano samo za menadžment, posebno ne samo za vrhovni menadžment, kao što je to bilo u klasičnoj paradigmi. Naime, očekuje se od svih zaposlenika da sudjeluju u tome. Ovakav pristup dovodi do povećanja ovlasti zaposlenih te ih potiče na ekstremno angažiranje u radu, stalno učenje i napredovanje.

## 2. Proces strateškog menadžmenta

U daljnjem tekstu bit će govora o procesu strateškog menadžmenta, njegovim etapama i definiranjem okoline te objašnjenjem svake etape kroz poduzeća. Također će se analizirati okolina u kojoj se poduzeća nalaze. Nakon toga će se definirati postavljanje usmjerenja organizacije. Kada se postave usmjerenja organizacije, slijedi formuliranje strategije i njezina implementacija u poduzeću, a na kraju je potrebna kontrola i evaluacija strategije poduzeća. „Strateški menadžment se općenito definira kao proces koji se sastoji od serije etapa, a različiti autori definiraju različit broj etapa. Ono u čemu se autori razlikuju je jesu li analiza okoline i postavljanje organizacijskih usmjerenja posebne etape ili spadaju u domenu formuliranja strategije. U nastavku će se prikazati etape strateškog menadžmenta (Certo i Peter) korištene za formuliranje strategije po zasebnim etapama, uz povratnu vezu između etapa.“<sup>14</sup> Također, važno je naglasiti da je strateški menadžment od vitalnog značaja za uspješno poslovanje poduzeća jer omogućuje poduzeću da se prilagodi promjenjivim uvjetima u okolini te da razvije konkurentsku prednost u svojoj industriji.



Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, et. al., Strateški menadžment, str. 8.

Kao što se može primijetiti, glavne faze procesa strateškog menadžmenta uključuju (1) analizu okoline, (2) definiranje organizacijskih ciljeva, (3) formuliranje strategije, (4) implementaciju strategije i (5) evaluaciju i kontrolu strategije. Ovaj proces se obično prikazuje kao serija diskretnih koraka, iako se u praksi ne provodi uvijek tim redoslijedom. Naime, menadžeri ponekad

---

<sup>14</sup> Certo i Peter, *Strategic management: A focus on process..*

prilagođavaju redosljed tih faza prema situaciji. Ipak, ovaj model ima za cilj olakšati proces učenja o strateškom menadžmentu opisujući osnovne komponente i međusobne veze između njih.

## 2.1 Analiza okoline

„Analiza okoline podrazumijeva prepoznavanje trenutnih i budućih prijetnji i prilika koje proizlaze iz vanjske okoline, kao i snaga i slabosti koje proizlaze iz interne okoline, a koje mogu utjecati na sposobnost poduzeća da postigne svoje ciljeve.“<sup>15</sup> Analiza okoline je iznimno bitna da se dobije uvid u okolinu s kojom poduzeće surađuje i kako ona utječe na poslovanje. „Okruženje poduzeća čine svi elementi (pojedinci, druge organizacije, institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Nužno je napomenuti da nemaju sve komponente okruženja jednako snažan utjecaj na njegovo poslovanje.“<sup>16</sup> Stoga se okolina poduzeća sastoji od unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na postizanje ciljeva poduzeća. Analiza okoline, kako bi bila učinkovita, mora identificirati prilike i prijetnje u vanjskoj okolini, kao i snage i slabosti u internoj okolini. „U tu svrhu, SWOT analiza je razvijena, što je akronim za snage, slabosti, prilike i prijetnje. Dok se snage i slabosti odnose na internu okolinu, prilike i prijetnje odnose se na vanjsku okolinu poduzeća.

Kako bi se uspješno izvršila analiza okoline, potrebno je:

1. Prepoznati strateške faktore i njihov utjecaj na poduzeće koji pomažu u postizanju ciljeva (prilike), kao i one koji mogu spriječiti ostvarenje ciljeva i čak dovesti do propasti poduzeća (prijetnje).
2. Identificirati unutarnje snage i slabosti poduzeća koje mogu pomoći ili ometati postizanje ciljeva.
3. Povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima kroz SWOT analizu kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini.
4. Pružiti temelj za formuliranje strategije koja će poduzeću omogućiti iskorištavanje prilika i izbjegavanje prijetnji, uz korištenje svojih snaga i eliminiranje svojih slabosti.

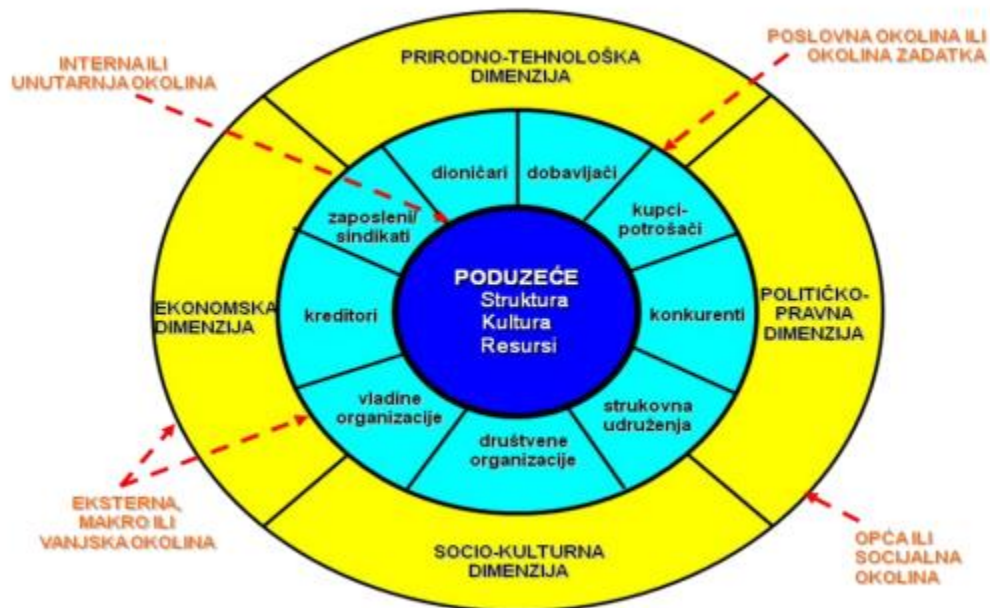
---

<sup>15</sup> Buble, op.cit., str. 15.

<sup>16</sup> Oberman, Delić, i Perić, J. *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*, str. 57.

Ukratko, analiza okoline je ključni korak u definiranju strategije poduzeća i postizanju njegovih ciljeva jer omogućava prepoznavanje izazova i mogućnosti u okolini i prilagodbu poduzeća kako bi se uspješno nosilo s njima.<sup>17</sup>

Okolina poduzeća se može podijeliti na internu i eksternu. Interna okolina odnosi se na unutarnju okolinu, dok se eksterna odnosi na vanjsku okolinu poduzeća koja direktno i indirektno utječe na samo poduzeće. U nastavku će biti prikazana slika s dijelovima eksterne okoline poduzeća. Ova analiza okoline je važna jer pruža poduzeću uvid u čimbenike koji utječu na njegov uspjeh te mu omogućuje da uspješno planira svoju strategiju i odgovori na promjene u okolini.



Slika 4. Dijelovi eksterne i interne okoline poduzeća

Izvor: Buble, et. al., *Strateški menadžment*, str. 18

Socijalna okolina (poznata pod pojmom opća okolina) je dio vanjske okoline poduzeća i ona je udaljena od njega. Poduzeće ima vrlo malo utjecaja na opću okolinu. Također, ona se u određenoj mjeri smatra objektivno danom. Opća okolina se prikazuje kroz pet dimenzija okoline.

<sup>17</sup> Buble, et. al., *Strateški menadžment*, str. 16.

Prva koja će se prikazati u radu je Prirodno-ekološka okolina. Ona neizravno utječe na poduzeće i to kvalitetom i kvantitetom, a obuhvaća sve prirodne, materijalne i ljudske resurse. Ona uključuje čovjekov okoliš u kojem se on nalazi. Svaka djelatnost koju čovjek radi osobno ili kroz industrije kojima se bavi utječu na okoliš u kojem se čovjek nalazi. Bitno je pronaći načine za smanjenje negativnih utjecaja čovjeka i industrije na okoliš, a sve u cilju ostvarenja boljitka života i održivog razvoja.

Druga okolina (koja se nalazi u općoj okolini) je tehnološka okolina. Ona obuhvaća tehnološke trendove i promjene. Time se podrazumijevaju znanstvena unapređenja, dostignuća i inovacije. Svako poduzeće koje drži do koraka s konkurencijom treba pratiti razvoj tehnologija na kojima se temelji djelatnost poduzeća. Prije svega, to su informatičke tehnologije i one na kojima se temelji rad poduzeća, bez kojih je poslovanje nezamislivo. Ova okolina izuzetno je važna u mladim industrijama, industrijama koje imaju visoku tehnologiju te također one stare industrije koje hvataju korak s mladim.

Ekonomska okolina je treća po redu okolina koja će se objasniti u ovome radu. Ona obuhvaća opću ekonomsku situaciju u kojoj se poduzeće nalazi te trendove i strukturalne pomake, kako na globalnoj tako i na nacionalnoj razini. Ekonomska okolina se izražava pokazateljima, statistikom, promjenama trendova i prognozama. Dostupnost kapitala, troškovi i potražnja su ono na što ekonomska okolina utječe i koliko će uspješno ili neuspješno poduzeće poslovati.

Četvrta okolina koja će se objasniti je političko-pravna okolina. Ona se tiče svih poslovnih subjekata na tržištu. Ona obuhvaća zakonsku okolinu sa zakonima, propisima, pravne akte i odluke. Također, ona obuhvaća političku okolinu sa svim političkim sustavima koje se nalaze na snazi na lokalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Poduzeća trebaju biti upoznata s političkim aktivnostima u državi kao i zakonskom regulativom. Također, moraju biti upoznata s političkom stabilnosti zemalja s kojima poduzeće posluje, radi što bolje prilagodbe kao i utjecaja na razvoj političko-zakonske okoline.

Posljednja, ujedno i peta okolina koja će se objasniti, je društveno-kulturna okolina. Obuhvaća norme, stajališta, vrijednosti, tradiciju, ukuse, uvjerenja te ponašanje određenog društva kao i promjene u njemu. Ova okolina obuhvaća sve one navike koje se nalaze u samoj srži jednog društva. Primjerice, razina ekološke svijesti, edukacijski sustav, stav prema društvenim i kulturnim promjenama i još mnoge druge. Društveno-kulturna okolina ja od izuzetne važnosti jer praćenjem

nje poduzeća izbjegavaju društveno-kulturne nekompatibilnosti koje mogu dovesti do problema u poslu i propuštanju poslovnih prilika koje se nude.<sup>18</sup>

Analizom opće ili socijalne okoline poduzeća dobivamo sliku o tome što se događa u okolini poduzeća te koje su prilike i prijetnje za poduzeće u toj okolini. Kada se jednom završi analiza opće okoline, prelazi se na poslovnu okolinu, odnosno okolinu zadatka. Tu okolinu (mikro okolinu) čine akteri u neposrednoj blizini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline, koja je daleko od poduzeća i stoga manje definirana, poslovna okolina je u neposrednoj blizini. Stoga je razumljivo zašto su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu, s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i znanja. Zato je menadžmentu puno lakše upravljati s poslovnom okolinom nego s općom okolinom. Poslovna okolina se često naziva operativnom okolinom (*operating environment*) ili okolinom zadatka (*task environment*). U okviru poslovne okoline posebno se ističe industrijska okolina (*industry environment*). Ona se, zbog važnosti, često izdvaja kao poseban dio eksterne okoline. Stoga se u nastavku posebno govori o njoj. Poslovna okolina ili okolina zadatka, kako se može vidjeti na gore prikazanoj slici 4, sastoji se od devet ključnih dijelova.

„Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse, a najočitiiji resurs su kupci. Da bi se pobijedili, konkurenti se prvo trebaju identificirati, zatim pratiti te nadmudriti. Identifikacija konkurenata uključuje, prekomorske tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (tradicionalna japanska taktika), male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom, velika nova domaća poduzeća koja koriste nova tržišta, jake regionalne konkurente i neuobičajene ulaske na tržište (TV šoping i kataloška prodaja). Da bi poduzeće ovladalo tržištem ono stalno mora imati u vidu 4C – kupca (*Customers*), kanale distribucije (*Channels*), konkurenciju (*Competition*) i samog sebe (*Company*).“<sup>19</sup>

Kupci najsnažnije utječu na poslovanje i ponašanje poduzeća. Kupci su osobe ili organizacije koje kupuju proizvode kao gotov *input* ili se koriste uslugama određenog poduzeća. Samim time utječu na opstanak i razvitak poduzeća. Kupac može biti finalni kupac ili kupac posrednik.

Dobavljači su fizičke i pravne osobe koje služe za opskrbu poduzeća resursima, potrebnima za njegovo funkcioniranje. Oni opskrbljuju poduzeće s fizičkim, ljudskim, financijskim i

---

<sup>18</sup> Rašić Jelavić, i Brkić, *PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj*, str. 65-86.

<sup>19</sup> Peters, 1987, kako je cit. u: Buble M., *Management*, str. 78

informacijskim resursima. Dobavljači mogu izuzetno utjecati na trajanje radnog procesa, te kvalitetu proizvoda i razinu zaliha koje poduzeća posjeduju.<sup>20</sup>

Sindikati u poduzećima su i zaposlenici koji rade u tim poduzećima. Sindikati imaju zadatak čuvanja djelatnika od poslodavca. Također, oni služe za provođenje kolektivnih ugovora, poboljšanje radne okoline i uvjeta rada svih zaposlenih kao i svojih članova.

Zaposlenici su interesna skupna unutar poduzeća koji svojim djelovanjem utječu na kreiranje i provođenje strategije. Oni su također sindikati te tim putem ostavljaju svoj utjecaj na poduzeće i komponente istoga.

Kreditori poduzeću služe kako bi ono osiguralo financijska sredstva, pomoću kojih bi poduzeća došla do zacrtanih ciljeva. Oni se pojavljuju u ulozi partnera koji s određenim poduzećem djeluju u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Praksu i politiku poduzeća mogu kontrolirati oni koji su dio organizacije u poslovnoj okolini poduzeća. Oni su dio političko-pravne okoline u neposrednoj blizini poduzeća.

Jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline su dioničari, koji su u okviru upravljačkih odnosa. Poslovanje i vođenje poduzeća uvelike ovisi o dioničarima-vlasnicima.

Udruge poslodavaca, udruge obrtnika, bankara, osiguravatelja spadaju u strukovna udruženja. Njihovo djelovanje, predviđanje i politika uvelike mogu utjecati i na poduzeće i to putem cijena resursa ili pak dogovorima o cijenama proizvoda, čime bi se utjecalo na poslovanje poduzeća.<sup>21</sup>

Nakon objašnjenja okoline poduzeća (od opće i socijalne pa do industrijske) treba ih i ujediniti.

Da bi se dobro povezale interna i eksterna okolina potrebno je napraviti SWOT analizu. Putem SWOT analize identificiraju se snage i slabosti koje se nalaze u internoj okolini poduzeća ili unutar poduzeća. Isto tako, SWOT analizom se identificiraju prilike i prijetnje iz eksterne okoline ili iz okruženja poduzeća. Analiza rangira prilike i prijetnje prema važnosti te ih slaže prema vjerojatnosti nastajanja. Prvotno se identificiraju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Nakon toga se rad rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti nastanka. Potom se radi analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima. Kao četvrti korak radi se identifikacija strateških alternativa. Snage poduzeća identificiraju se kroz ono sto poduzeće posjeduje, vodi prema povećanju konkurentnosti. Snage su opipljive, primjerice, oprema koju poduzeće posjeduje

---

<sup>20</sup> Buble, *Management*, str.79.

<sup>21</sup> Cingula i drugi, *Strategijski management.*, str.76



ili zgrade. S druge strane, snage su neopipljive. Primjerice, organizacijska kultura, strategija, struktura u organizaciji i intelektualni kapital koji poduzeće posjeduje. Slabosti se identificiraju kroz ono što poduzeće nema ili ne posjeduje te je to ono zbog čega je poduzeće inferiorno kod konkurencije, a realizacija ciljeva je manja od očekivanog.<sup>22</sup>

U nastavku će se prikazati primjer SWOT analize, koji će biti prikazan u tablici 1. i tablici 2. te će se objasniti što se nalazi u tim tablicama te kako snage, slabosti, prilike i prijetnje mogu utjecati na poduzeće i njegovo poslovanje.

Tablica 1. Primjer snaga i slabosti poduzeća

<b>Snage mogu biti:</b>	<b>Slabosti mogu biti:</b>
Visoka efikasnost	Niska efikasnost
Kvalitetni proizvodi	Nekvalitetni proizvodi
Visoka kompetentnost ljudi	Niska kompetentnost ljudi
Vrijedna oprema	Nedostatna oprema i drugi resursi
Izvrsnost u organizacijskim procesima	Loša organizacijska kultura i organizacijski procesi
Dobri kontakti s kupcima, dobavljačima	Nepostojeći ili loši kontakti s kupcima, dobavljačima

Izvor: Buble M., *Strateški menadžment*, str.68.

Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih ekonomskih, političkih, socijalnih faktora, tehnoloških čimbenika te kao posljedica promjena u strukturi industrijskog područja.

Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće, odnosno koje djeluje stimulatивно na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva te ugroziti vitalnost poduzeća.

<sup>22</sup> Buble M., *Strateški menadžment*, str.68

Tablica 2. Primjer prilika i prijetnji u okolini poduzeća

<b>Prilike mogu biti:</b>	<b>Slabosti mogu biti :</b>
Porast potražnje za proizvodima	Pad potražnje za proizvodima
Pojava novih segmenata kupaca	Pojava novih konkurenata
Trendovi u svijetu, gospodarstvu i sl.	Povećanje poreza i doprinosa
Stimulativne mjere u zakonskoj regulativi vezanoj za poslovni sustav	Visoka razina vladinih mjera i regulative
<b>Nove tehnološke mogućnosti</b>	Prijetnja supstitucijskih proizvoda

Izvor: Buble M., Strateški menadžment, str.68.

Snage su sve one prednosti koje poduzeće ima nad konkurencijom i koje može jako dobro koristiti za unapređenje na tržištu tako i samu tržišnu poziciju. Slabosti koje se navode kroz SWOT analizu su sve one slabosti i mane na kojima poduzeće mora raditi i ispravljati kako se ne bi našlo u zaostatku nad konkurencijom. U današnje vrijeme tržište se mijenja iz dana u dan te je bitno da konkurenti ne otkriju slabosti. Prilike su sve one šanse koje se nalaze van poduzeća koje bi isto trebalo iskoristiti i time osnažiti poduzeće. Prijetnje koje se nalaze u okolini poduzeća mogu bitno utjecati na poduzeće te ih je bitno što prije sanirati (ili najbolje izbjeći) kako ne bi ugrozile samo poslovanje poduzeća.

## 2.2 Postavljanje usmjerenja organizacije

Kada se jednom analizirala okolina u kojoj se poduzeće nalazi i što ga sve okružuje, dolazi se do koraka koji se zove postavljanje usmjerenja organizacije. Navedeno se odnosi na tri ključna čimbenika, prema kojima djeluje sama organizacija. Radi se o pojmovima misije, vizije i ciljeva. Vizija je jak čimbenik u organizaciji, budući da daje pogled na budućnost i usmjerava prema njoj. Ključna je jer daje jasan put svim zaposlenicima, naročito onda kada se pojave drugi, mogući zaobilazni putevi. S druge strane, misija se može sagledati kroz dvije prizme. Šire gledan pojam može biti preopćenit pa ne daje jasnu formu. Stoga se teži sagledavanju uže definicije misije. Uži pojam jasno ukazuje na prvotno poslovanje samog poduzeća. Isto tako, to često ograničava

aktivaciju poduzeća s obzirom na to što poduzeće daje u vidu usluga, proizvoda, tehnologije i tržišta kojim se bavi. Ciljevi daju okvir završnih rezultata svih ranije planiranih aktivnosti. Ciljevi jasno naznačuju što samo poduzeće ostvaruje te u kojoj količini kao i vremenskom okviru u kojemu to treba ostvariti. Samo jasno definirani ciljevi mogu dovesti do ostvarenja misija i vizije poduzeća.<sup>23</sup> Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline. Zatim, postavljanjem usmjerenja organizacije gdje se definiraju vizija i misija poduzeća. Potom se dolazi do formuliranja strategije i implementacije strategije te, kao završni proces, dolazi kontrola i evaluacija strategije. Iako se ta dva pojma često isprepliću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavim svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Tako će se u sljedećim podnaslovima definirati viziju, misiju i ciljeve u poslovnim subjektima.

### 2.2.1 Vizija u poslovnom subjektu

Sama vizija, kada je definirana, daje jasnu sliku željenog stanja poduzeća u narednim godinama. Najčešće se uzima period od tri do pet godina, a može i do deset godina. Vizija se definira kao dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata. Važan je čimbenik za opstojnost svake organizacije, posebice s aspekta ostvarivanja njezine misije. Dalekosežna zamisao, dakle vizija organizacije, područje je interesa vlasnika organizacije. Međutim, zadaća izrade vizije kao dokumenta, najčešće je u domeni vrhovnog menadžmenta. Ovu odgovornu zadaću gotovo je nemoguće izvršiti ako nije shvaćena i utvrđena misija organizacije. Izradu vizije organizacije određuju dvije značajne odrednice, a to su dugi rok i predviđanje razvoja događaja. Prije nego se pristupi izradi vizije potrebno je utvrditi od kuda se polazi pri izradi vizije, dakle potrebno je napraviti detaljnu analizu stanja. Kada se utvrdi polazište, puno je lakše predvidjeti budućnost. Potrebno je paziti na institucionalni i ekonomski okvir, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti. Do promjena u institucionalnom okviru dolazi u zemljama koje su u tranzicijskom

---

<sup>23</sup> Ibidem., str.10

razdoblju te to izravno utječe na ekonomski okvir. Jednom kada je vizija utvrđena, ona ne mora biti trajna. Ona je dinamična. Vizija zahtjeva doradu kako bi bila jasnija i ostvariva.<sup>24</sup>

„Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati razvijajući viziju, razvija se svijest o tome zašto, gdje i kako će se organizacija i njezini konkurenti natjecati u budućnosti. Moglo bi se reći da ima nekoliko razloga za razvijanje vizije.“<sup>25</sup>

Vizija je željeno stanje poduzeća na svim razinama, kako menadžmenta tako i na razinama zaposlenika. Kada se zacrtta ona se i oblikuje u subjektu. Nizovi pitanja koja se stavljaju pred menadžere pomažu im da se što bolje percipira budućnost poduzeća. Kroz ta pitanja provlače se pitanja vezana za konkurente poduzeća, kakvi su oni i kolika je njihova snaga. Pitanja koja se postavljaju su ona koja se tiču kupaca jer je bitno znati tko su ciljani kupci i što oni žele. Želja svakog poduzeća je konkurentna prednost. To pitanje se također stavlja pred menadžere i kako navedeno ostvariti. Naravno, pitanje vezano za okolinu poduzeća se isto provlači kako kroz internu, tako i eksternu okolinu u kojoj se poduzeće nalazi. Pitanja na kojim tržištima se poduzeće vidi su samo neka od pitanja na koje menadžeri daju odgovore kako bi oblikovali snažnu, uspješnu i izazovnu viziju.<sup>26</sup>

## 2.2.2 Misija u poslovnom subjektu

„Kao najvažniji element u poduzeću nameće se misija poduzeća, koja se definira kao najvažniji element strateškog menadžmenta te nam daje odgovore na pitanja koja je uloga poduzeća u društvu i u gospodarstvu u kojem se nalazi. Misiju definiramo kao nalog ili zadatak.“<sup>27</sup>

Ulogu i zadatak organizacije namjenjuje vlasnik prilikom osnivanja. Svako poduzeće osnovano je s određenom namjenom i svrhom. Poduzeće će postojati sve dok svojim radom ostvaruje društvenu ulogu i izvršava svoje zadatke. Kada ono jednom prestane ostvarivati svoje zadatke prestat će i s radom. Misija poduzeća se zadaje i određuje prilikom osnivanja, a određena je od strane osnivača

---

<sup>24</sup> Drljača, *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, str. 107-116.

<sup>25</sup> Buble, *Strateški menadžment*, str.86

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

<sup>27</sup> Anić, Klaić i Domović: *“Rječnik stranih riječi”*, str. 901

ili vlasnika te je sukladna potrebama i zakonima. Menadžment se, unutar organizacije, bavi provođenjem misije.<sup>28</sup>

Ekonomski i društveni aspekt određuje misiju organizacije. Ostvarivanje misije (kroz ekonomski aspekt unutar organizacije) očituje se kroz razvoj organizacije, infrastrukture unutar nje, razvoj tehnologije i novih znanja te generiranjem vlastite ekonomske stabilnosti. Društveni aspekt (prilikom ostvarivanja misije) očituje se u organizacijama s potpunim ili pretežnom vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave. Oblik vlasništva te razina društvenog aspekta oblikuje i društveni aspekt misije.

Misija definira svrhu poduzeća zbog koje se poduzeće bitno razlikuje od konkurencije i koje je razlog postojanja. Definicije misije su vrlo različite. One se mogu svrstati u tri pristupa. U prvom pristupu misija govori o sredstvima strategije poduzeća koje je i ujedno i prvi korak strateškog menadžmenta. U nastavku govori o tome čime se organizacija bavi i kakav posao obavlja te kakva bi ona trebala biti. U drugom pristupu misija omogućuje poduzeću da ono funkcionira kao cjelina i kolektiv koji se strogo pridržava određenih normi i vrijednosti koje utječu na ponašanje ljudi unutar kolektiva, a pomaže zajedničkom ostvarenju ciljeva. Treći pristup misiji govori da ujedinjenjem prva dva pristupa poduzeće dolazi do kompletnog shvaćanja misije unutar poduzeća.<sup>29</sup>

„Kao što je bitno sustavno pristupiti postupku oblikovanja i razvijanja misije, isto je tako važno znati kakav treba biti njezin sadržaj. Ovisno o različitim shvaćanjima i definicijama misije, postoje i različiti pristupi što se tiče sadržaja misije. Najpotpuniji pristup, koji objedinjuje i strateške i filozofske odnose vrijednosne aspekte misije, jest Ashridgeov model misije koji će se prikazati na slici 5.

---

<sup>28</sup> Drljača, *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, str. 107-116.

<sup>29</sup> Ana J., „*Misija i vizija tvrtke bitni su za razvoj marketinškog plana*“



Slika 5. Ashridgeov model misije

Izvor: Buble, *Strateški menadžment*, str.92.

Prema tome modelu misija se sastoji od četiri osnovna elementa: svrhe, strategije, vrijednosti i standarda ponašanja. Tvorci Ashridgeova modela misije smatraju da je moguće stvoriti snažnu misiju ako su ti elementi međusobno usko povezani, ako se isprepliću u djelovanju i ako poticajno utječu jedan na drugoga.<sup>30</sup>

### 2.2.3 Ciljevi poslovnih subjekata

Nakon što je definirana i utvrđena misija i vizija poduzeća dolazi se do definiranja ciljeva poduzeća koje definiraju menadžeri. Ciljevi poduzeća uzimaju opće tvrdnje iz izjava o misiji te stvaraju obaveze koje su specifične. Ciljevi se odnose na zadatke koji se trebaju napraviti kao i na zadani rok za njegovu provedbu i ostvarivanje. Provedbe strategija daju rezultate i performanse za ostvarenje dugoročnih ciljeva. Ti ciljevi su ono što poduzeće namjerava postići u duljem razdoblju od tri do pet godina, pri tome mu pomaže efikasno formuliranje i implementirane strategije u svoje poslovanje.<sup>31</sup>

Svrha ciljeva koji se nameću organizacijama i poslovnim subjektima je ta da oni usmjere menadžere tih subjekata prema tome da nađu sredstva kojima će procijeniti jesu li ti zadani ciljevi

<sup>30</sup> Buble, op.cit., str.92.

<sup>31</sup> Buble, *Strateški menadžment*, str.92.

ispunjeni i jesu li došli do željenog rezultata subjekta. Ciljevi koriste organizacijama da usmjere svoje poslovanje ostvarenju tih ciljeva jer samo tako dolaze do željenih rezultata i željenih tržišnih pozicija koje im omogućuju konkurentsku prednost. Jednom kada su ciljevi definirani na svim razinama menadžmenta, smanjuje se mogućnost za konflikte, koji su neizbježni u bilo kojem poslovnom procesu. Isto tako, iste te definicije ciljeva pomažu menadžerima u formuliranju strategija kao i u implementaciji istih.

Ciljevi u poduzeću bi se trebali postavljati na najvišoj razini te tek tada ići odozgo prema dolje, što definira dugoročne ciljeve cijele organizacije, nakon čega se ti isti ciljevi oblikuju na poslovnim jedinicama kao i na divizijskim i funkcijskim odjelima poduzeća. Tako posloženi ciljevi rezultiraju boljim poslovanjem te bržim i boljim dolaskom do dugoročno zacrtanog cilja cjelokupne organizacije.

## 2.3 Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je jedan od najbitnijih procesa strateškog menadžmenta jer se upravo u ovom koraku definira daljnja strategija kojom će se poduzeće koristiti. U ovom koraku dolazi do poduzimanja određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Tako će se u nastavku definirati potencijalne strategije poduzeća, isto kao i metode formuliranja koncepcije određenih strategija.

„U procesu formuliranja koncepcije razvoja treba krenuti od situacijske analize trenutnog stanja poduzeća, aktivnosti konkurenata i analize potražnje. Treba napraviti pregled glavnih faktora poslovanja kao što su konkurencija u grani, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih i razvojno-istraživačkih potencijala te financijskih i kadrovskih mogućnosti.“<sup>32</sup> Kako bi poduzeće dobilo sliku o trenutnim snagama i slabostima (koje se nalaze unutar njega) te analiziralo prilike i prijetnje, mora se odraditi SWOT analiza. Kao cilj ove analize nameće se valorizacija prilika koje otvaraju nove prednosti za poduzeće te minimizacija prijetnji pri anuliranju slabosti poduzeća. Predviđanje i projekcija događaja i trendova koji dolaze u budućnosti sa strane ponude i potražnje iznimno su važni u procesu formuliranja strategije. Provođenje strategije te proces formuliranja koncepcije

---

<sup>32</sup> Stipanović, *Koncepcija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika*, str. 105.

poduzeća odvija se u nepredvidivim uvjetima koji će determinirati buduće poslovanje. Kao prvi korak u formuliranju koncepcije razvoja bitno je provesti analizu nad svim potencijalnim budućim strategijama, koje poduzeće smatra da ga mogu dovesti do zacrtanih ciljeva. Jasnoća i konzistentnost koncepcije određuje da strategija mora na efikasan način slijediti koncepciju kroz aktivan dio, radi postizanja ciljeva. Strategija se diferencira kroz različita mjerila: tržišni odnosi, smjer razvoja, tržišni segment, funkcije, organizacijsko područje.<sup>33</sup>

„Potencijalne strategije poduzeća su:

- Cjelovita (korporacijska) strategija – određuje misiju i ciljeve poduzeća, poslovnu filozofiju i identificira poslovna područja na kojima će poduzeće poslovati. Bavi se aktivnostima u kojima bi poduzeće moralo biti uključeno i načinima na kojima bi korporativna razina morala upravljati tim poslovima.
- Strategija poslovnih područja (poslovna strategija) – interakcija poslovnih područja poduzeća u poticanju konkurentnosti proizvoda na tržištu. Definira konkurentsku prednost koju poduzeće mora formirati da bi pobijedilo konkurenciju ili preživjelo u određenoj djelatnosti. Ovisno o atraktivnosti gospodarske grane i stupnja koncentracije tržišta razlučuju se sljedeće strategije: strategija napuštanja, strategija opreznog napredovanja, strategija povlačenja, strategija zarađivanja, strategija rasta, strategija dupliranja ili odbacivanja, strategija dinamičnog i intenzivnog pokušaja, strategija vođe.
- Dijeli se na strategiju razvoja, stabilizacije, redukcije - interakcija operacijskih funkcija poduzeća (marketinška funkcija, funkcija istraživanja i razvoja, funkcija proizvodnje, financijska funkcija i funkcija ljudskih resursa) u cilju ostvarenja sinergijskog efekta poslovanja.“<sup>34</sup>

## 2.4 Implementacija strategije

Pravila procedure, program razvoja i akcija stavlja politiku i strategiju u proces koji se definira kao implementacija strategije. Implementacija koja nije dobro odrađena stavlja poduzeće u nemogućnost ubiranja koristi od trenutne situacije. Menadžment mora imati jasno definiranu ideju

---

<sup>33</sup> Ibidem., str. 105.

<sup>34</sup>Ibidem., str. 105



o pitanjima koje su tiču implementacije strategije. S toga on mora znati koje promjene se moraju uvesti kako bi se implementirala nova strategija. Nadalje koji je najbolji način vladanja organizacijskom strukturom koji bi dao indirektnu implementaciju strategije.<sup>35</sup>

Proces implementiranja strategije može dovesti do promjena unutar cjelokupnog poduzeća, a on se obično provodi srednjom i nizom razinom menadžmenta, koji nadzire vrhovni menadžment. Kad je riječ o implementaciji strategije ona zahtijeva dnevno donošenje odluka i operativno planiranje. Kada dolazi do implementacije novih koncepcija i strategija to znači promjene u poduzeću. Promjene u poduzeću većinom, na prvu, nailaze na otpor djelatnika zbog nepoznavanja strategije. Oni moraju biti svjesni da su promjene nužne jer stagnacijom dolazi do nazadovanja i propasti dinamičkog tržišta.<sup>36</sup>

Parcijalni i integralni pristup su dva osnovna pristupa u implementaciji strategije. Parcijalni pristup se definira kroz pojedinačno provođenje promjena prilagođavanjem strukture i provođenjem strategije, gdje dolazi do promjene stila vođenja i procesa unutar poduzeća. Sve promjene moraju se koordinirati u cilju ostvarenja sinergijskog efekta. Dok integralni pristup podrazumijeva dva modela, gdje se u prvom modelu naglašava povezanost strategije s alokacijom resursa i oblikovanjem sustava te prilagođavanjem strategije ili nagrađivanje učinka menadžmenta i ostvarenje definiranih strategija.<sup>37</sup>

Govoreći o instrumentima provedbe strategije, oni se dijele na tri instrumenta provedbe strategije. Tako se strategija može implementirati pomoću funkcijskih strategija i dugoročnih ciljeva. Može se reći kako se implementacija funkcijske strategije i dugoročnih ciljeva gleda kroz korporacijske strategije i poslovne strategije. One se provode u niz međusobno zavisnih dnevnih, godišnjih, operativnih aktivnosti kroz planove i ciljeve koji su mjerljivi. Nadalje, implementacija se provodi kroz organizacijske strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja. Svaka strategija se na određenoj razini podržava adekvatnom strukturom. Razine koje su uključene u implementaciju strategije moraju imati podržavajuće politike, moraju biti konstruktivno vođene uz efektivne, odgovarajuće sisteme te kompenzacijske sustave. Izbor odgovarajućih pristupa implementacije dovodi do toga da strategije moraju biti proslijeđene i predstavljene svim razinama kojih se tiče realizacija

---

<sup>35</sup> Buble, *Strateški menadžment*, str.12

<sup>36</sup> Stipanović, *Koncepcija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika*, str. 112

<sup>37</sup> Ibidem., str. 112

strategije. Ona će biti orijentirana poduzimanju akcija koje svojim provođenjem mijenjaju stanje koje trenutno postoji. Strategije kao takve također mogu biti i odbojne.<sup>38</sup>

## 2.5 Kontrola i evaluacija strategije

„Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na *monitoring* i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. Da bi se to postiglo potrebno je stalno nadgledanje performansi koje su aktualne. Ako dođe do određenih devijacija, treba ih otkloniti. Menadžeri na svim razinama moraju imati stalan pristup svim informacijama da bi mogli na vrijeme reagirati i ukloniti potencijalne probleme koji nastaju.

Da bi to uspješno izveli, neophodno je da razumiju :

- Proces strateške kontrole i evaluacije te ulogu strateške revizije u tome
- Menadžerski informacijski sustav i mogućnost njegove dopune kroz proces strateške kontrole.“<sup>39</sup>

Da bi strategija bila uspješno implementirana potrebno je uskladiti postupke misije, vizije i ciljeva unutar poduzeća. Radna okolina i radna klima unutar poduzeća uvelike mora biti u skladu s mogućnostima poduzeća, kako bi došlo do sklada i mogućnosti implementacije strategije na što lakši način. Najvažnije je da organizacija bude što optimalnije posložena unutar sebe same, potom se organizacija iskazuje na tržištu. Kontrola unutar poduzeća je potrebna na svim razinama te na svim sastavnicama u organizaciji rada. Sastavnice unutar poduzeća moraju biti posložene na način kako ne bi ometale niti jedan od procesa unutar poduzeća. Evaluacija se provodi na svim razinama i aspektima poslovanja, ali i na svim hijerarhijskim razinama. Unutar ovoga konteksta evaluacija se provodi radi uspoređivanja implementiranog te onoga što se implementacijom htjelo postići. Ako implementacija nije na zadovoljavajućoj razini, evaluacija služi tome da se uvedu novi pristupi u samoj implementaciji. Time se ono što egzistira ipak može dovesti do poželjnog i onoga što je određeno vizijom. Ako je nemoguće da se promjene uvedu uvijek je moguće iznova definirati strateške ciljeve. Promjene do kojih dolazi uvjetuje globalizacija te složenost ekonomija na razini

---

<sup>38</sup> Buble, *Strateški menadžment*, str.166

<sup>39</sup> Buble,op.cit., str.12.

cijeloga svijeta i svim aspektima. Posjedovanje određenih vještina kojima raspolažu menadžeri kao što su alokacijske, interakcijske vještine te vještina nadziranja i organizacije općenito pomažu menadžerima u provedbi kontrole i evaluacije.<sup>40</sup>

Strateški menadžment se provodi u etapama. Strateška kontrola i evaluacija je posljednja etapa strateškog menadžmenta, koja je zaslužna za detektiranje slabosti u svim prethodnim etapama. Posljednja etapa strateškog menadžmenta svojim djelovanjem uvelike može doprinijeti daljnjem razvitku strategija. Ona pomaže u otklanjanju svega onoga što može biti potencijalna slabost u novim ciklusima strateškog menadžmenta. Definirane su četiri razine kontrole. Prva definirana razina kontrole je kontrola na individualnoj razini. Kontrola na individualnoj razini daje rezultate svega onoga što svaki pojedini zaposlenik ostvari svojim radom na svome radnom mjestu, gdje obavlja zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća. Nakon što je definirana individualna razina, dolazi do definiranja kontrole na funkcijskoj razini. Kontrola na funkcijskoj razini je definirana tako da je karakteriziraju grupe sličnih poslova, gdje dolazi do provedbe kontrole na razini poslovnih funkcija. Računovodstvo, financije, ljudski resursi, operativa, poslovanje s materijalima, prodaja, razvoj te istraživanje se najčešće nalaze unutar ove razine kontrole. Kada je definirana funkcijska razina dolazi se do kontrole na divizijskoj razini, koja se naziva i poslovnom razinom. Na ovoj razini dolazi do formiranja poslovnih jedinica, od kojih su neki profitni centri i investicijski centri. Unutar ove razine kontrole dolazi do integracije funkcijskih aktivnosti koje pridonose ostvarivanju strateških ciljeva. Posljednja razina kontrole je ona na korporacijskoj razini. Kako bi poduzeće bilo što efikasnije ono mora izabrati organizacijsku strukturu. U svrhu što boljeg djelovanja poduzeća ono obično izabire jedan od modela multidivizijske strukture, ovisno radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji, povezanoj diverzifikaciji ili vertikalnoj integraciji.<sup>41</sup>

Kako bi menadžeri dobili što bolji uvid u učinkovitost izabrane strategije, moraju se poslužiti određenim pokazateljima, a to su mjerila performansi. Mjerila performansi se dijele na četiri mjerila. Prvo mjerilo kojim se menadžeri služe je ono koje im pokazuje uspješnost poduzeća kao cjeline u odnosu na zadanu veličinu. Ovo mjerilo je mjerilo korporacijskih performansi, gdje se najviše gleda profitabilnost poslovanja poduzeća općenito. Sljedeći pokazatelj mjerila performansi

---

<sup>40</sup> Dujanić. *Implementacija strategije i evaluacija rezultata, u knjizi: Buble et al.: Strateški menadžment*, pp. 235-241.

<sup>41</sup> Buble, *Strateški menadžment*, str.251.-256

je mjerilo divizijske jedinice. Ona poduzeća koja posluju po divizijskom načelu organiziraju jedinice koje dobivaju status „kvazi“ poduzeća. Najviši oblik je SPJ jedinica unutar koje se nalaze centri odgovornosti. To su troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, investicijski centri. Ono što poduzeće dobiva odvajanjem tih centara je lakši uvid u performanse svoga od njih te lakša analiza doprinosa općem uspjehu korporacije kao cjeline. Performanse funkcijskih jedinica su dijelovi poduzeća koji obavljaju istorodne ili slične poslove. Tu se nalaze proizvodnja, nabava, poslovanje materijalima, financije, ljudski resursi. Važno je napomenuti, kod mjerila funkcijskih performansi, mogućnost oblikovanja brojnih mjerila performansi. Zadnje mjerilo performansi je mjerilo na individualnoj razini. Mjerila na individualnoj razini pomažu pri utvrđivanju pojedinačnih zadataka koje je obavio pojedinac i tim pridonio obavljanju ukupnog zadatka poduzeća. Svaki pojedinac unutar poduzeća obavlja drugačiji zadatak, gdje dolazi do mogućnosti izražavanja učinaka, te se zadaci razlikuju na obradi podataka i informacija te menadžerski zadaci.<sup>42</sup> Kako se strateški menadžment može implementirati u svako poduzeće tako se može i implementirati i u rad turističke agencije. Sukladno tome, u nastavku ovoga rada će se definirati turističke agencije i njihovo poslovanje u suvremenom okruženju.

---

<sup>42</sup> Ibidem., str.256.- 263.

### 3. Turističke agencije

Turizam kao i svaka grana gospodarstva ovisi o strategiji. Strategija se u turizmu odvija na sličan način kao i na planu određenog poslovnog subjekta ili poduzeća. Odavno je poznato da turizma nema bez turista i bez određenih grana samog gospodarstva i infrastrukture. Isto tako, može se reći da je za razvoj turizma (kako na globalnoj tako i lokalnoj razini) velike zahvale uzela turistička agencija. U ovome poglavlju će se definirati turističke agencije, kako su i gdje nastale i kako one posluju danas. U novije doba dolazi do sve manjeg prometa u turističkim agencijama, što uzrokuje njihova propadanja. Stoga su određene agencije i *touroperatori* napravili određene zaokrete u svojim poslovanjima i načinu na koji se prodaju aranžmani. O tome će se nešto više reći u nastavku cjeline.

„Postoji nekoliko definicija putničkih ili turističkih agencija: Putničke agencije su svako ono poduzeće koje kod putovanja i boravaka stranaca ili samo posreduje potrebne usluge trećih lica ili ove nudi u posebnim kombinacijama kao nove vlastite turističke usluge.“<sup>43</sup> Nadalje, može se reći kako su turističke agencije poduzeća koja posreduju usluge trećih osoba, putnicima i turistima u svrhu putovanja ili boravka u destinacijama. Turističke agencije te usluge nude u posebnim kombinacijama kao nove vlastite usluge. Putničke agencije su posrednici između ponude i potražnje na turističkom tržištu. Putničke, odnosno, turističke agencije su i subjekti trgovačkog prava čija se temeljna djelatnost sastoji od organizacije i sklapanja ugovora o prijevozu, ugovora koji su vezani za boravak turista u nekoj destinaciji kao i pružanje ostalih usluga klijetima s kojima posluju te ostalim sudionicima turističkog prometa. Turističke agencije se mogu još definirati kao specijalna poduzeća koja djeluju na turističkom tržištu u obliku savjetnika, informatora. Turističke agencije iniciraju i organiziraju transfere, putovanja, izlete i ostale usluge te time stvaraju specifičan proizvod koje zadovoljava potrebe i želje potencijalnih kupaca turističkih potrošača.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vukunić, *Turističke agencije*, str.8.

<sup>44</sup> *Ibidem.*, str.8.

### 3.1 Razvoj turističkih agencija

„Organizacija putničkih usluga i poštanskih prijevoznih službi imaju svoje korijene u Rimskom Carstvu te su se razvijale kroz Europu od sredine 16. do sredine 19. stoljeća.“<sup>45</sup> Međutim, putnička agencija kao posebna grana turizma pojavila se s imenom Thomasa Cooka, koji je prvi prepoznao potencijal masovnog prijevoza. Cook je 1841. godine organizirao kongres za savez antialkoholičara i sklopio dogovor sa željezničkom kompanijom Midland da za sudionike kongresa pripremi poseban vlak s nižim cijenama i uslugom čaja. To se smatra prvim organiziranim putovanjem s unaprijed pripremljenim programom i cijenom. Cook je svojim inovativnim pristupom putovanjima dao veliki doprinos razvoju turizma i osnovao prvu turističku agenciju pod nazivom "Travel Agency Cook" 1845. godine, koja je kasnije preimenovana u "Thomas Cook and Son". Njegova agencija prva je u modernom shvaćanju putovanja ujedinila više usluga za putnike, a agencija i putnik imali su koristi od takvog pristupa. Prvo organizirano putovanje u Hrvatskoj poduzeli su Mihailovići iz Zagreba 1863. godine, dok je Ministarstvo trgovine i industrije kraljevine HSS 1923. godine izdalo odobrenje za rad putničkoj agenciji "Putnik".<sup>46</sup> Uvidjevši poslovanje turističke agencije „Cook“ Karl Stranger započinje s radom i osniva prvu putničku agenciju na teritoriju Njemačke. Prema tome modelu dolazi do otvaranja turističkih agencija diljem Europe. Tako se one otvaraju i Švicarskoj, Italiji, Francuskoj, kasnije i u Americi. Završetkom drugog svjetskog rata te prekidom blokade Zapadnog Berlina nestaje potreba za „zračnim mostom“, što dovodi do povećanja broja privatnih zrakoplova unutar kompanije. Uvidjevši potrebu, dolazi do ponude zrakoplova u najam turističkim agencijama s povoljnim uvjetima najмова. Dolaskom novog načina poslovanja na tržištu turističkih agencija, javljaju se turoperatori koji započinju poslovanje za vlastiti račun i u svoje ime zakupljuju zrakoplove te pune kapacitete kako zrakoplova tako i smještajne kapacitete kroz vlastite paket aranžmane.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Gardijan, *Turističke agencije i turoperatori*, str. 15.

<sup>46</sup> Čavlek, *Turoperatori i svjetski turizam*, str.41.

<sup>47</sup> Ibidem., str.52.

## 3.2 Usluge turističke agencije

Turističke agencije su uglavnom male tvrtke koje posluju na malom nivou, dok su velike turističke tvrtke, tzv. *touroperatori*, rjeđe u poslovanju s običnim turistima. Glavne usluge koje turističke agencije nude su paket-aranžmani, povezani paket-aranžmani, izleti, turistički transferi i organizacija kongresa. Paket-aranžman se može opisati kao kombinacija različitih usluga vezanih uz putovanje i boravak, koje se nude kao jedan paket po fiksnoj cijeni. Definicija paket-aranžmana se mijenja s novom europskom direktivom, koja uključuje usluge putovanja kao prijevoz putnika, smještaj, iznajmljivanje vozila i druge turističke usluge. U nastavku teksta će se opisati i povezane paket aranžmane te kako turističke agencije mogu proširiti svoje poslovanje.

Turističke agencije šire svoju paletu usluga tako da stvaraju potpuno nove usluge koje u potpunosti čuvaju prava putnika u svim situacijama koje imaju sličnosti s paket aranžmanima. Zakon o pružanju usluga u turizmu uvodi pojam – povezani putni aranžman. On se primjenjuje u situacijama kada kombinacija usluga putovanja nije sastavljen kao paket aranžman niti bilo koja druga kombinacija. Ova usluga omogućila je putnicima sve informacije koje se tiču usluga putovanja, kao i zaštitu njihovih prava bilo koje razine. Povezani putni aranžmani sadrže najmanje dvije različite vrste usluga koje će se koristiti za isto putovanje ili odmor, a ona ne predstavljaju paket aranžman. Samim time dolazi do sklapanja zasebnih ugovora s pojedinačnim pružateljem usluga putovanja. Povezani putni aranžmani nastaju kada je moguće da se putnicima omogući različito i zasebno plaćanje svake usluge u putovanju te se isto ostvaruje prilikom posjeta turističkim agencijama ili kontaktima s njom. Druga mogućnost je ta da kupci kupuju minimalno još jednu uslugu putovanja od drugog trgovca te se ugovor s drugim trgovcem sklapa najkasnije 24 sata nakon potvrde rezervacije prvog kupljenog putovanja ili sluge od prvog trgovca.

Povezani putni aranžman se razlikuju na dva načina u definiciji od paket aranžmana. Prvo način na koji se razlikuju je taj što se putniku omogućuje različito plaćanje usluga koje će konzumirati tijekom putovanja, koje je rezervirao na različitim mjestima. Drugi način omogućuju kupcu da kupuje dodatne usluge od drugih pružatelja usluga unutar 24 sata od potvrde rezervacije prve usluge. Ovime kombinacija usluga ne postaje paket aranžman.

Povezani paket aranžmani otvaraju turistima puno više mogućnosti te postaju popularniji među putnicima. S druge strane, povezani paket aranžmani omogućuju agencijama više posla samim time

dovode i agencije boljeg poslovanja. Nakon što su definirane glavne usluge turističkih agencija, definirat će se izleti i turistički transferi.<sup>48</sup>

### 3.2.1. Izleti

Nakon što su definirane glavne usluge turističkih agencija, nastavlja se dalje s definicijom izleta. Izlet je kombinacija najmanje dvije usluge koje će se konzumirati u istom putovanju ili odmoru. Te usluge uključuju usluge prijevoza, ostale turističke usluge kao i ugostiteljske usluge u trajanju manje od 24 sata. Kao i paket aranžman, izlet ima slična obilježja. Izlet je ograničen trajanjem i ne sadržava noćenje.<sup>49</sup>

Ako turistička agencija nudi izlete kao uslugu, obvezna je objaviti posebne opće uvjete poslovanja za izlete na hrvatskom jeziku i jezicima na kojima se izlet nudi. Osim toga, agencija mora formulirati opće uvjete tako da se odnose i na izlete te čuvati poslovnu tajnu i podatke o izletnicima, unatoč tome što to nije izričito naglašeno. U skladu s definicijom putnika, osobe koje koriste usluge izleta također su obuhvaćene obvezama turističke agencije, poput obavljanja prijevoza i korištenja usluga vodiča. Ako izlet uključuje pokazivanje kulturnih i povijesnih znamenitosti ili prirodnih ljepota, turistička agencija dužna je angažirati turističkog vodiča. Osim toga, vrijede i opće odredbe za izdavanje računa i podnošenje pisanog prigovora. Prije sklapanja ugovora o izletu, turistička agencija je obvezna putnicima staviti na raspolaganje skup određenih informacija.

Dodatno, važno je istaknuti da turističke agencije imaju veliku odgovornost za sigurnost putnika tijekom izleta. Stoga, prije organiziranja izleta, agencije bi trebale provesti procjenu rizika i osigurati da su svi sigurnosni protokoli u skladu s važećim propisima. Važno je educirati putnike o sigurnosnim mjerama i upoznati ih s opasnostima koje bi mogle nastati tijekom izleta. Tako, turističke agencije mogu pomoći u osiguravanju sigurnog i ugodnog iskustva za sve sudionike izleta.

---

<sup>48</sup> Trezner, Željko. "Najvažnije usluge turističkih agencija." *UHPA Stručna revija [online]* 9 (2019).

<sup>49</sup> Ibidem.,9 (2019).



### 3.2.2 Turistički transferi

Prijevoz u turizmu je usluga koja se pruža turistima koji putuju na određene destinacije, a uključuje organizaciju i asistenciju prijevoza. Taj se prijevoz organizira s različitih mjesta koja su uključena u putovanje kao prijevoz putnika i njihove prtljage. To uključuje putničke terminale, smještajne objekte i mjesta na kojima se pružaju različite turističke i ugostiteljske usluge. Ova usluga je osmišljena za putnike koji, prilikom svojih putovanja, ne žele imati dodatan stres oko prijevoza i logistike te im se time i omogućuje upoznavanje s destinacijom kao i dodatan užitak u putovanju s manje stresa. Bitno je razlikovati usluge taksi prijevoza ili povremenog prijevoza putnika od klasičnih turističkih transfera. Važno je naglasiti da je usluga turističkog transfera usluga koja omogućuje putnicima udobno i osigurano putovanje sa što manje brige oko prijevoza do destinacije i logistike koja im je potrebna. Tako putnici (koji koriste ove usluge) mogu bez problema uživati u svom putovanju znajući da će biti prevezeni do odredišta bez stresa i problema.<sup>50</sup>

### 3.2.3 Usluge turističkih agencija u kongresnom turizmu

Nakon što su definirani izleti i turistički transferi, u ovome podnaslovu definirat će se usluge turističkih agencija u kongresnom turizmu. Turističke agencije koje se bave organizacijom kongresa obuhvaćaju sve korake organizacije različitih skupova i događanja. Prilikom toga osmišljavaju ideje, planove, savjetovanja, promociju, registraciju sudionika, kao i sadržajnu i tehničku podršku kao i provedbu samog događanja. Osim gore navedenih usluga, turističke agencije nude u ovom obliku organizacije i smještaj sudionicima kao i prijevoz, turističke transfere, izlete te druge usluge koje sudionici žele. Važno za napomenuti je da se ovdje mogu koristiti usluge propisane Zakonom o pružanju usluga u turizmu. Ugostitelj (u čijem se objektu održava određeni kongres ili događanje) može nuditi usluge koje su ranije navede te one ne moraju nužno biti organizirane od strane turističke agencije, sve ovisi o željama sudionika kongresa ili događanja. Važno je da u ponudu bude uključen smještaj, prijevoz, turistički transfer i izlet kao i ostale usluge

---

<sup>50</sup> Ibidem., 9 (2019).

u turizmu koje će konzumirati posjetioци kongresa kao i njihove pratnje. Zakonodavac jasno definira razliku između organiziranja skupova, seminara ili sastanaka koji ne uključuju putovanje i onih koji ih uključuju. Ako uključuju putovanja, organizacija prodaja i provedba mora biti isključivo povjerena turističkim agencijama radi osiguranja zaštite potrošača. Ovakva ograničenja omogućuju turističkim agencijama da samo one mogu organizirati usluge u kongresnom turizmu, dok ostali objekti mogu organizirati kongresni turizam, ali samo ako ne posjeduju i ne bave se uslugama smještaja, prijevoza, turističkih transfera, izleta kao i ostalih turističkih usluga koje bi konzumirali posjetioци kongresa, kao i njihove pratnje.<sup>51</sup>

### 3.2.4 Usluge turističkih agencija u sportskom turizmu

Sportski turizam nije oduvijek bio popularan, unazad posljednjih desetak godina on dobiva na važnosti povećava se broj sportskih turista. U današnje vrijeme ljudi putuju u sve krajeve svijeta kako zbog odmora tako i zbog prisustvovanja svojim omiljenim događajima u koje spadaju i sportski događaji. Turističke agencije uvidjele su načine kako obuhvatiti nekoliko aspekata turizma kroz sportska dotadanja. Tako se danas u ponudama odredbenih agencija nalaze putovanja koja omogućuju odlazak na atraktivne destinacije na kojim se odvijaju određeni sportski događaji. Samim time turističke agencije rade paket aranžmane koji uključuju posjete određenim destinacijama te prisustvovanje sportskim događajima. Samo u posljednjih nekoliko godina dolazi do povećanja putovanja radi sporta. Tako se može reći da je Svjetsko nogometno prvenstvo itekako omogućilo brojnim agencijama da naprave i prodaju aranžmane u Katru, što je primjer samo za prošlu godinu. Brojni sportovi se ovdje nalaze. Prije svega nogomet, kao najvažnija sporedna stvar na svijetu, daje dovoljno prostora turističkim agencijama da naprave primamljive paket aranžmane koji će obožavateljima omogućiti odlazak na takve sportske događaje. Usluge koje nude turističke agencije prilikom kreiranja ovih aranžmana su raznolike. Od rezerviranja avionskih karata, smještajnih kapaciteta u destinacijama do odlaska na sportski događaj. Ako je moguće, između sportskih događaja, mogu se organizirati i ostale turističke usluge i napraviti kombinacije s

---

<sup>51</sup> Ibidem., 9 (2019).

kulturnim, povijesnim i zdravstvenim turizmom. Ovaj oblik putovanja uvelike je zahvalan i razvoju tehnologije, koja omogućuje i kupovinu ulaznica i kupovinu takvih aranžmana putem interneta.

### 3.3 Podjela turističkih agencija

Postoji više vrsta turističkih agencija, koje se razlikuju po karakteristikama svojeg poslovanja, ulozi trgovca na veliko ili malo, poslovanju za tuđi ili vlastiti račun. Također jesu li u sklopu turoperatora, neke druge organizacije ili su samostalne.

Detaljističke turističke agencije posluju kao trgovac na malo i njihova se funkcija ostvaruje putem direktnog kontakta s potrošačima. To su agencije koje se javljaju na emitivnim turističkim destinacijama te ih se može pronaći i u turističkim destinacijama. Prilikom oba slučaja detaljističke agencije se bave povezivanjem usluga između ponuđača i kupca usluge.<sup>52</sup>

Receptivne turističke agencije obavljaju svoju djelatnost kroz organizaciju boravka i pružanje usluga turistima koji se nalaze u destinaciji.<sup>53</sup>

Gospodarski subjekti grosističke turističke agencije svoje djelatnosti obavljaju spajanjem različitih usluga raznih ponuđača. One kreiraju paušalna putovanja na veliko putem dva načina, a to su da prodaju paušalna putovanja u svoje ime ili u ime drugoga. To je izvor njihova prihoda. Ovaj tip turističke agencije se još naziva i turoperatorom te oni obavljaju najveći dio turističkog prometa. Grosističke turističke agencije svoju djelatnost obavljaju prikupljanjem raznovrsnih usluga koje nisu u direktnoj vezi s potrošačem. Oni zakupljuju usluge ili smještajne kapacitete na veliko uz prisustvo još nekoliko usluga te formiraju aranžmane koje nude nepoznatim kupcima. Takvi se paket-aranžmani nazivaju još i „*inclusive tour*“, uz minimalno dvije usluge. Takvi se paketi nude po jedinstvenim cijenama. Kod ovakvih aranžmana boravak je duže od jednog dana ili 24 sata te ima usluge noćenja i smještaja. Grosisti svoje aktivnosti usmjeravaju na povezivanje ponude i potražnje.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Dulčić, *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, str. 65. – 66.

<sup>53</sup> Lucianović, *Organizacija receptivnih turističkih agencija*, str. 22

<sup>54</sup> Dulčić, *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, str.72-82.

Turističke agencije se još dijele na emitivne i receptivne. Agencije emitivnog karaktera poslovanje svode na poticanje lokalnog stanovništva na putovanje van stalnog mjesta boravka. Turističke agencije receptivnog karaktera bave se privlačenjem turista koji dolaze iz inozemstva u receptivnu destinaciju. Na destinaciji turisti koriste usluge i mogućnosti koje destinacija nudi i zbog kojih je privlačna.

Turističke agencije se dijele prema načinu djelovanja. Način djelovanja turističke agencije može biti da su one samostalne i da rade kao samostalni gospodarski subjekt za vlastiti račun pod svojim imenom. Zavisne turističke agencije su one koje posluju kao dio velikog poduzeća ili u sklopu većeg turističkog subjekta. Zatim se turističke agencije mogu podijeliti na one koje su u privatnom vlasništvu i one koje su u državnom, a kojih gotovo ni nema.

Turističke agencije se dijele još na one koje u svome sastavu posjeduju mrežu poslovnica i one koje ne posjeduju mrežu poslovnica. One koje posjeduju mrežu poslovnica ostvaruju više kontakta s potencijalnim kupcima njihovih usluga. Tako se one bez mreže poslovnica nazivaju pojedinačne. Također agencije bez mreže poslovnica su pretežno orijentirane na osnovne turističke usluge i domaće stanovništvo. Prema području u kojem turističke agencije obavljaju svoje poslove one mogu biti nacionalne, regionalne, međunarodne i lokalne.

Turističke agencije se dijele prema prostornom obuhvatu, koji obuhvaća njihovo poslovanje i obuhvat djelovanja agencije. Tako se razlikuju turističke agencija regionalnog značaja, čije se poslovanje odvija i ograničeno je na određeno područje jedne regije ili grada u kojem se nalazi. Nadalje ih dijelimo na one nacionalnog značaja te turističke agencije obavljaju svoje poslovanje na području države unutar koje se nalaze. Turističke agencije međunarodnog značaja su one agencije koje obavljaju svoj promet na međunarodnoj razini te nude svoje usluge i u inozemstvu.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Vukunić, *Turističke agencije*, str.28.

## **4. Empirijsko istraživanje o poslovanju turističkih agencija u suvremenom okruženju**

### **4.1 Metodologija istraživanja**

U sklopu ovog diplomskog rada proveden je anketni upitnik, koji je poslužio za donošenje zaključaka o strateškom pristupu poslovanja turističkih agencija u suvremenom okruženju. Anketni upitnik je sproveden na turističkim agencijama diljem Republike Hrvatske kako bi se došlo do što boljeg uvida u stvarno stanje rada turističkih agencija u cijeloj državi te došlo do zaključaka kako su agencije (na razini cijele Republike Hrvatske) prilagodile svoje poslovanje suvremenom okruženju u kojem se nalaze. Propitivao se rad pogođen eksternim utjecajima kao što su COVID-19 kriza i trenutni rat u Ukrajini. Prije svega, naglasak je stavljen na strateški pristup u poslovanju istih te kako se, turističke agencije koje posluju dugi niz godina, prilagođavaju suvremenom okruženju u kojem se nalaze. Kroz anketni upitnik će se vidjeti kakve su to turističke agencije i koji su to strateški pristupi u poslovanju koji su primijenjeni u njihovom poslovanju.

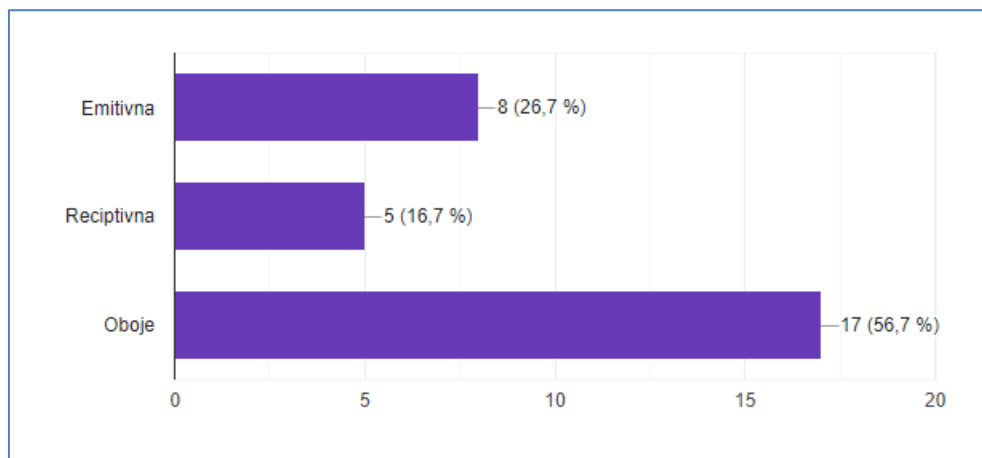
Stoga bi prvo istraživačko pitanje bilo: „Je li kriza uzrokovana COVID-19 virusom primorala turističke agencije na mijenjanje načina poslovanja?“. Drugo istraživačko pitanje bi bilo: „Je li izbijanje rata u Ukrajini smanjilo broj turista iz Ukrajine i Rusije?“. Treće istraživačko pitanje bi bilo: „Je li digitalizacija i informatizacija poslovanja navela turističke agencije na mijenjanje poslovanja i strategija u suvremenom okruženju?“.

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je bio anonimn. Uz prethodnu telefonsku najavu da će anketni upitnik biti poslan na mail adresu agencije su zamoljene da sudjeluju u njemu. Prilikom telefonskih razgovora mnogo zaposlenika od kojih su neki vlasnici, zaposlenici ili predstavnici odbilo je sudjelovati u anketnom upitniku, dok su mnogi djelatnici turističkih agencija od kojih je dosta bilo samo zaposlenika, te nekoliko vlasnika koji su prihvatili direktno ispitivanje, točnije direktno su autoru davali odgovore za anketu prilikom prvog telefonskog razgovora. Istraživanje koje je provedeno je obuhvaćalo turističke agencije iz svih dijelova Republike Hrvatske, kako bi se dobila bolja slika o tome kako su se turističke agencije prilagodile suvremenom poslovanju. Anketni upitnik je ispunilo 30 agencija iz cijele Republike Hrvatske.

## 4.2 Analiza rezultata istraživanja

U nastavku će biti navedeni grafikoni istraživanja kao i pitanja koja su se postavljala u anketnom upitniku koji je proveden nad turističkim agencijama. Istraživanje je bilo anonimno te prilikom ovog istraživanja nije provedena demografska analiza ispitanika, pošto su u anketi sudjelovali pravni subjekti. Također, bitno je za napomenuti da je dosta njih i navelo kako bi željeli ostati anonimni. Istraživanje je rađeno isključivo na teritoriju Republike Hrvatske s turističkim agencijama.

U sljedećem grafikonu je prikazana vrsta turističke agencije emitivna, receptivna ili oboje.

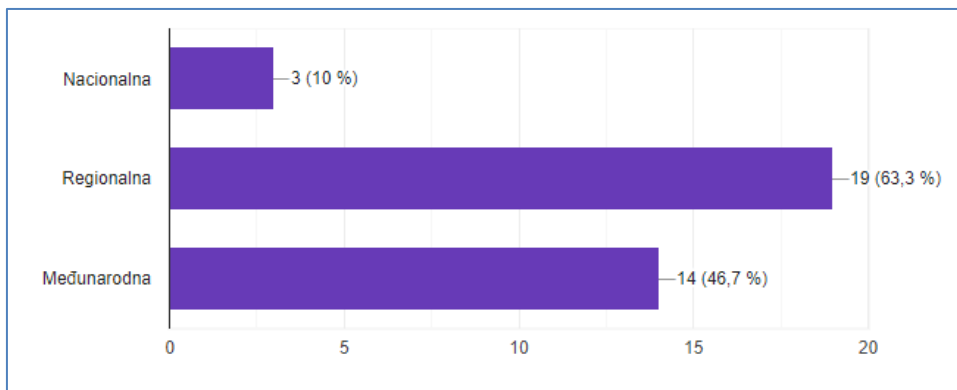


Grafikon 1. Vrsta turističke agencije

Izvor: Izradio autor, vlastito istraživanje

Prema grafikonu je vidljivo kako je od 30 turističkih agencija nad kojima je proveden anketni upitnik njih 17 odnosno 56,7% emitivnih i receptivnih. Nadalje, možemo vidjeti iz grafikona je 8 agencija odnosno 26,7% emitivnih te svega 5 agencija odnosno 16,7% je isključivo receptivnih. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da je najveći broj turističkih agencija njih 56,7% emitivnog i receptivnog karaktera.

U sljedećem grafikonu prikazana je širina djelovanja turističkih agencija.

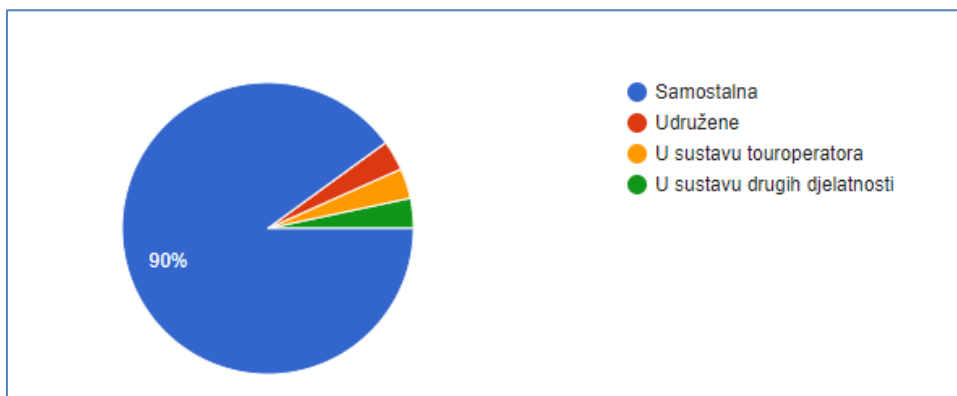


Grafikon 2. Širina djelovanja turističke agencije

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu je vidljivo da je (od 30 turističkih agencija nad kojima je proveden anketni upitnik) njih 19 odnosno 63,6% regionalnih dok je njih 14 odnosno 46,7% međunarodnih i svega njih 3 odnosno 10% je nacionalnih turističkih agencija. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da je najviše regionalnih turističkih agencija njih čak 63,3%.

U sljedećem grafikonu je prikazan način djelovanja turističkih agencija

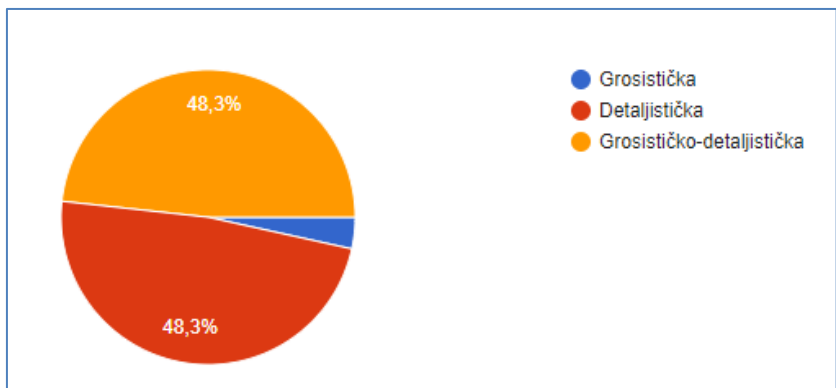


Grafikon 3. Način djelovanja turističke agencije

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu se može vidjeti način djelovanja turističke agencije. Tako su dobiveni rezultati da je najveći broj turističkih agencija njih 27 odnosno 90% samostalnih dok su se po 1 izjasnile da su udružene odnosno 3,3%. Također može se vidjeti da je u sustavu touroperatora samo 1 odnosno 3,3% te također samo 1 odnosno 3,3% u sustavu drugih djelatnosti. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti kako je najviše turističkih agencija samostalnog karaktera njih čak 90%.

U sljedećem grafikonu je prikazano kakve su turističke agencije prema predmetu poslovanja.

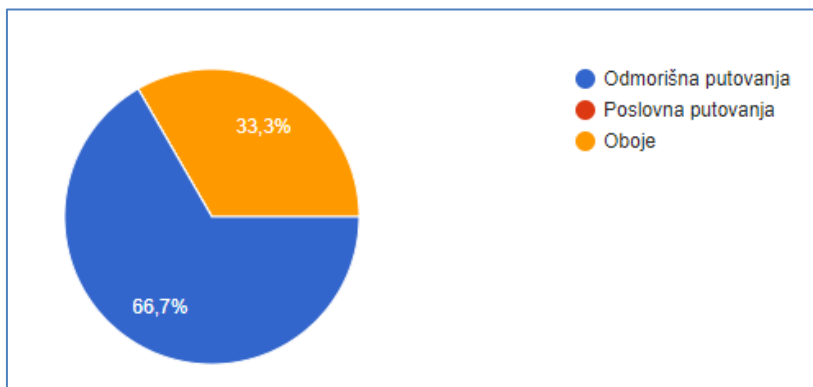


Grafikon 4. Turističke agencije prema predmetu poslovanja.

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu se može vidjeti da su definirane turističke agencije prema predmetu poslovanja, i to da od 30 turističkih agencija njih 14 odnosno 48,3% detaljističkih, te također njih 14 odnosno 48,3% grosističko detaljističkih, te samo 1 odnosno 3,4% je grosistička turistička agencija. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da je predmet poslovanja turističkih agencija najviše detaljistički i grosističko-detaljistički sa 48,3%.

U sljedećem grafikonu je prikazano koje vrste poslovanja nude turističke agencije



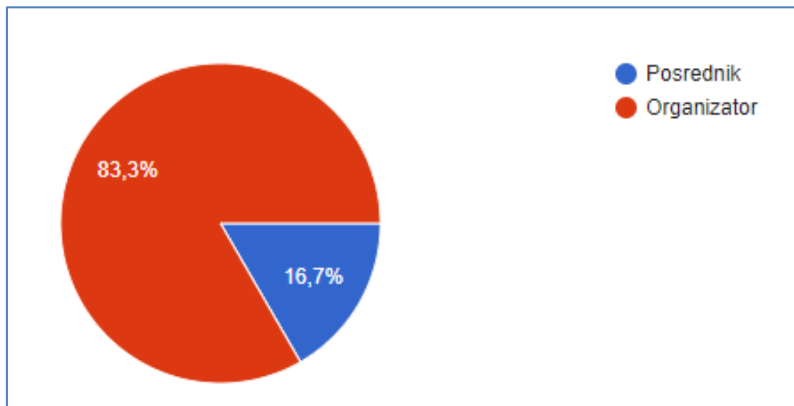
Grafikon 5. Turističke agencije prema vrsti poslovanja nude

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu se može vidjeti da turističke agencije najviše nude odmorišna putovanja njih 20 odnosno 66,7% te njih 10 odnosno 33,3% nudi odmorišna i poslovna putovanja u svojim aranžmanima. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti kako najviše turističkih agencija nudi odmorišni tip putovanja u svojim aranžmanima njih čak 66,7%.



Sljedećim grafikonom bit će prikazano kakva je turistička agencija posrednik u poslovanju ili organizator poslovanja.

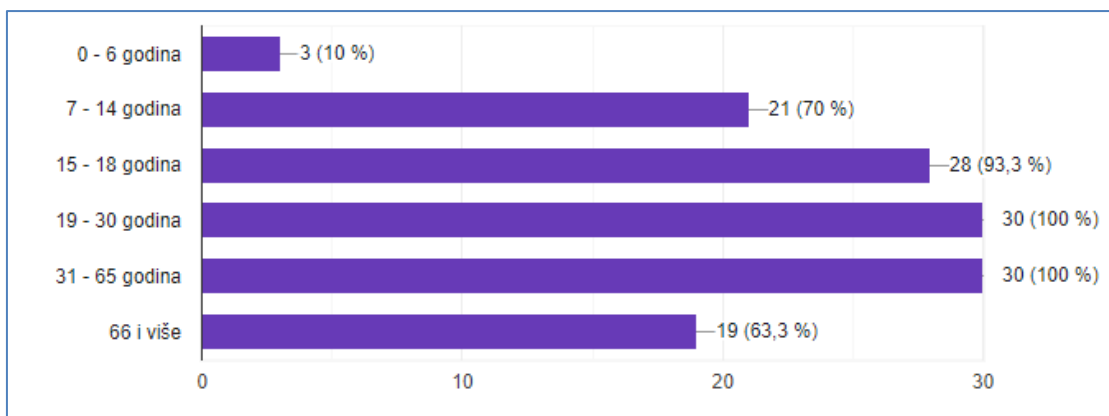


Grafikon 6. Turistička agencija je organizator ili posrednik u organizaciji poslovanja

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu se može vidjeti kakve su turističke agencije nad kojima je proveden anketni upitnik posrednik ili organizator putovanja. Vidi se da je njih 25 odnosno 83,3% organizator putovanja, dok je njih 5 odnosno 16,7% posrednik u organizaciji putovanja. Može se zaključiti kako većina od 83,3% turističkih agencija sama kreira turistička putovanja koja nudi u svojim aranžmanima.

Sljedećim grafikonom bit će prikazana dobna struktura kupaca kojima se obraćaju turističke agencije.



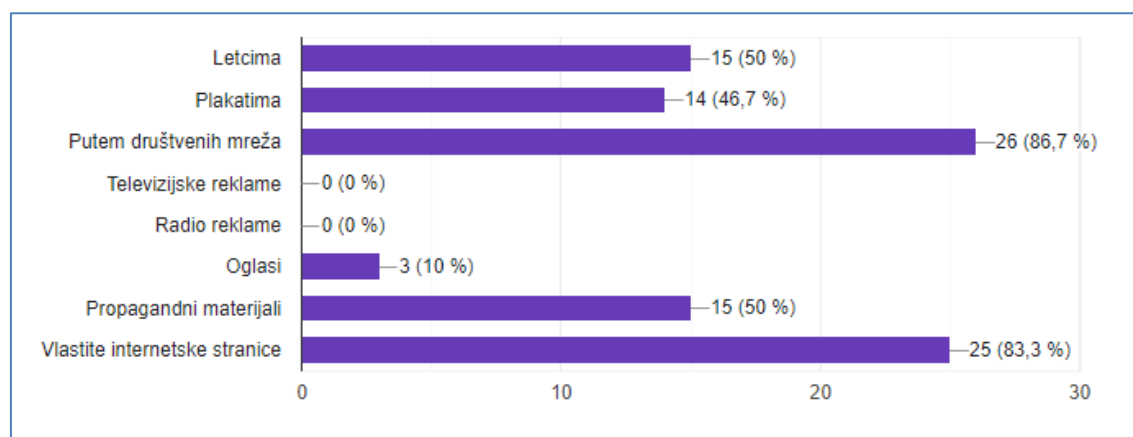
Grafikon 7. Dobne skupine kojima se obraćaju turističke agencije

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu je vidljivo da se turističke agencije (nad kojima je proveden anketni upitnik) najviše obraćaju dobnim skupinama od 19-30 godina starosti njih 30 odnosno 100% sve turističke

agencije se obraćaju ovoj dobnoj skupini. Također, njih 30 odnosno 100% se obraća dobnoj skupini od 31-65 godina starosti, zatim slijedi dobna skupina od 15-18 godina starosti kojima se obraća njih 28 odnosno 93,3%, slijedi dobna skupina 7-14 godina starosti kojoj se obraća njih 21 odnosno 70%, dobnoj skupini od 66 i više godina starosti se obraća njih 19 odnosno 63,3%. Najmanje se turističke agencije obraćaju najmlađoj dobnoj skupini od 0-6 godina starosti. Važno je napomenuti da je u ovom pitanju bilo moguće više odgovora jer se turističke agencije obraćaju većem broju dobnih skupina te im je bilo omogućeno izabrati više odgovora. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti kako se turističke agencije najviše obraćaju dobnim skupinama koje najviše i putuju, a to su one od 19-30 godina starosti i one od 31-65 godina starosti.

Sljedećim grafikonom bit će prikazani načini oglašavanja turističkih agencija nad kojima je proveden anketni upitnik.

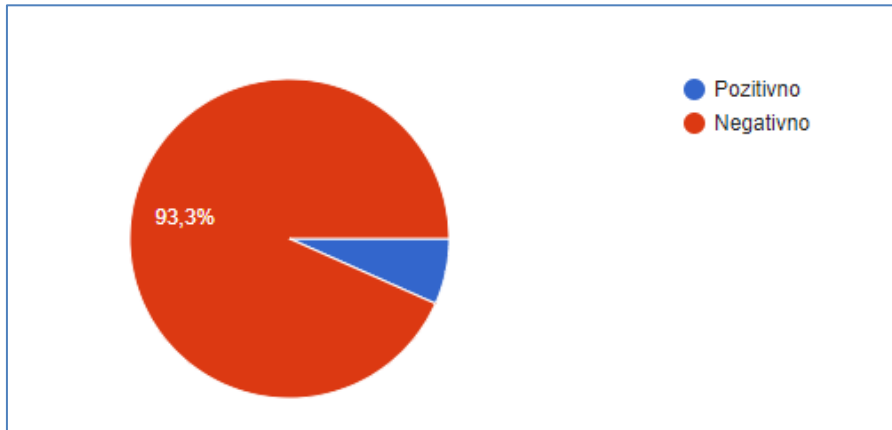


Grafikon 8. Načini oglašavanja turističkih agencija

Izvor: Izrada autora

U ovome pitanju dana je mogućnost odabira više odgovora te se iz grafikona mogu iščitati sljedeći podaci. Može se reći kako se najveći broj turističkih agencija njih 26 odnosno 86,7% oglašava putem društvenih mreža, vlastitim internetskim stranicama se oglašava njih 25 odnosno 83,3%, letcima i propagandnim materijalima se oglašava po 15 odnosno 50% turističkih agencija, plakatima se oglašava njih 14, odnosno 46,7% dok oglasima se oglašava njih 3 odnosno 10%. Može se zaključiti kako se najviše turističkih agencija oglašava putem društvenih mreža njih 86,7%, što nam govori da se velika većina kupaca aranžmana nalazi na društvenim mrežama te koriti društvene mreže kako bi došlo do određenih turističkih agencija i njihovih aranžmana koje nude.

Sljedećim grafikonom bit će prikazano kako je COVID-19 kriza utjecala na poslovanje turističkih agencija.

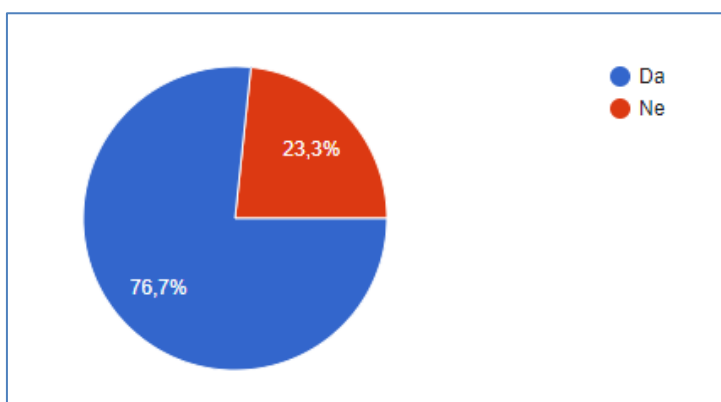


Grafikon 9. Kako su na turističke agencije utjecale COVID-19 mjere

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu vidljivo je da je COVID-19 kriza utjecala negativno na 28 odnosno 93,3% turističkih agencija. Dok je na 2 odnosno 6,7% turističkih agencija ona utjecala pozitivno, što je dovelo do pitanja kako je utjecao COVID-19 na njih pozitivno. Zabilježen je odgovor kako su turističke agencije tek započele svoje poslovanje tijekom trajanja krize što su vlasnici opisali kako je kriza utjecala pozitivno. Razloga tome je da su uvidjeli mogućnost osnivanja turističke agencije te uz vlastitu kreativnost pokrenuli iste te sada uspješno posluju. Može se zaključiti kako je COVID-19 kriza definitivno utjecala negativno na većinu turističkih agencija.

Sljedećim grafikonom bit će prikazano dali su turističke agencije imale podršku države za vrijeme COVID-19 krize.



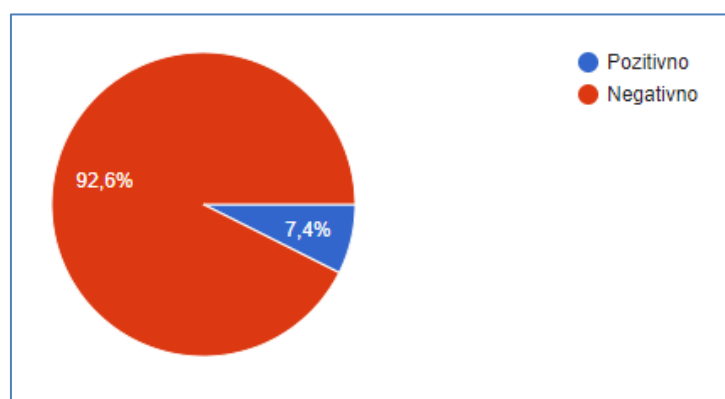
Grafikon 10. Jesu li turističke agencije imale podršku države za vrijeme COVID-19 mjera

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu je vidljivo da je država davala potpore za vrijeme COVID-19 kriza za čak 23 odnosno 76,7% turističkih agencija koje su sudjelovale u anketnom upitniku, dok njih 7 odnosno 23,3% nije imalo potporu države za vrijeme trajanja COVID-19 krize. Može se zaključiti kako je većina od 76,7% turističkih agencija imala potporu od strane države kako se njihovo poslovanje ne bi ugasilo tijekom trajanja krize.

Pitanje koje slijedilo nakon ovog grafikona je „Na koji način su turističke agencije prilagodile svoje poslovanje i ponude za vrijeme trajanja COVID-19 krize“ te je bio omogućen unos odgovora. Na ovo pitanje dobiveno je 25 odgovora. Iz odgovora se može zaključiti kako je većina turističkih agencija imala smanjen opseg poslovanja za vrijeme trajanja krize. Neke agencije nisu ni radile tijekom krize, točnije tijekom zimskih mjeseci. Iz odgovora koji su dobiveni na ovo pitanje može se zaključiti da dosta agencija počinje sve više koristiti internet kao alat za rezervaciju izleta koje su tada nudile. Neke agenciju okrenule su se isključivo domaćim turistima i mogućnostima koje su imale unutar države kada su mjere popustile pa su tako radile izlete isključivo unutar Republike Hrvatske. Bitno za zaključiti je to da dolazi do povećanja u korištenju interneta, a manje kontakata uživo te mnoge agenciju su samim time i smanjile broj zaposlenika te reducirale troškove u cilju opstanka na tržištu.

Sljedećim grafikonom prikazano je kako na turističke agencije utječe rat u Ukrajini.



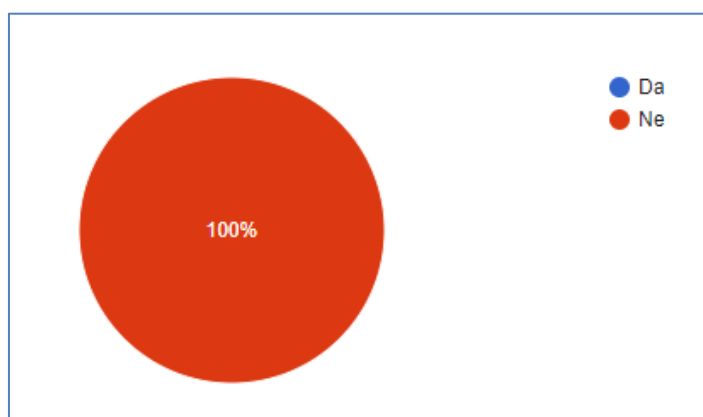
Grafikon 11. Kako na turistike agencije utječe ratu u Ukrajini

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu vidljivo je da rat u Ukrajini ima negativne posljedice na 25 odnosno 92,6% turističkih agencija, dok na njih 2 odnosno 7,4% ima pozitivan utjecaj. Pozitivan utjecaj na rad ovih agencija bilo je pitanje koje je uslijedilo nakon dobivenog odgovora. Te zabilježen odgovor

je da su agencije dobila više prostora za rad s drugim tržištima te su obustavili rezervacije na ratom zahvaćenom području te omogućili svoje aranžmane na drugim tržištima. Bitno je napomenuti kako je na ovo pitanje dobiveno 27 odgovora, tako se može reći kako nisu svi dali odgovor na ovo pitanje. Može se zaključiti kako rat u Ukrajini ima negativne posljedice na većinu turističkih agencija koje su sudjelovale u anketnom upitniku i to na njih 92,6%. Također, negativan utjecaj rata u Ukrajini doveo je do smanjenja broj turista iz Rusije tako i iz Ukrajine što su osjetilo 92,6% turističkih agencija.

U sljedećem grafikonu su prikazani podaci da li turističke agencije imaju podršku države za vrijeme rata u Ukrajini.

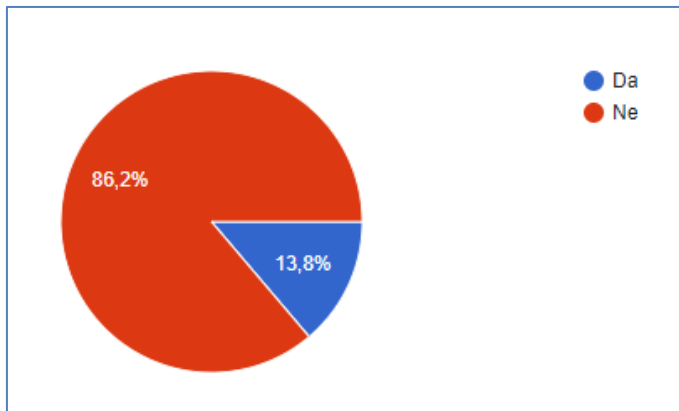


Grafikon 12. Imate li podršku države za vrijeme rata u Ukrajini

Izvor: Izrada autora

Iz grafikona je vidljivo kako niti jedna od 29 turističkih agencija koje su dale odgovor na ovo pitanje nema podršku države za vrijeme trajanja rata u Ukrajini. Pitanje koje je slijedilo iza ovoga je bilo „Da li su i kako turističke agencije prilagodile svoje ponude i poslovanje za vrijeme trajanja rata u Ukrajini?“ te se iz dobivenih odgovora može zaključiti kako su neke od agencija zatvorile prodaju aranžmana u Republici Hrvatskoj prema ukrajinskom tržištu te time dobile više prostora za rad s ostalim turistima. Iz dobivenih odgovora može se zaključiti kako velik broj turističkih agencija nije nikada ni radio s gostima iz Ukrajine niti su imali ikakve aranžmane u Ukrajini pa stoga se može zaključiti kako rat u Ukrajini nije imao velikog utjecaja na sam rad turističkih agencija. Kroz razgovor s djelatnicima agencija, došlo se do jedinstvenog zaključka kako je rat u Ukrajini imao drugačije posljedice na agencije, kako je porasla inflacija u cijeloj državi te su se turističke agencije našle na udaru.

Sljedećim grafikonom bit će prikazano jesu li turističke agencije uvele neke inovativne pakete u svoje poslovanje.

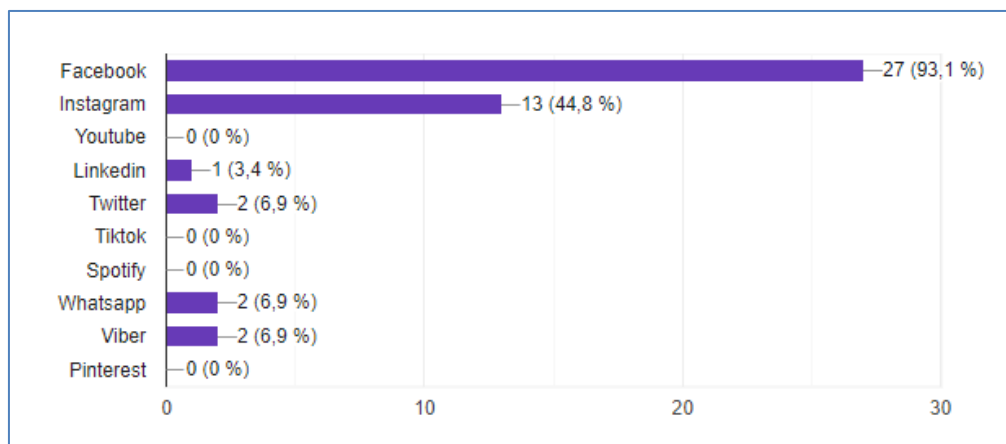


Grafikon 13. Jeste li uveli neke inovativne pakete

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu je vidljivo kako većina agencija nije uvela neke inovativne pakete u svoj aranžman. Bitno je za napomenuti da je dobiveno samo 29 odgovora na ovo pitanje. Tako iz grafikona možemo zaključiti da 25 odnosno 86,2% turističkih agencija nije uvelo inovativne pakete dok je njih 4 odnosno 13,8% uvelo inovativne pakete. Pitanje koje je slijedilo nakon je bilo da se ručno unesu koji su to paketi ili da se ostavi link. Iz dobivenih odgovora može se zaključiti da su samo četiri agencije (koje su dale odgovor na ovo pitanje) uvele neke inovativne pakete u svoje poslovanje. Ono što je zabilježeno je to da su agencije uvele pakete kojima omogućuju svojim gostima transfer do rezervnog smještaja, spajanje paketa i aranžmana, spajanje putovanja transfera i smještaja te se jedna agencija tijekom krize odlučila samo prodavati aranžmane na razini Republike Hrvatske, ali je isto navedeno da prilikom normalnog poslovanja prije dolaska krize nikada nisu radili na domaćem tržištu već su isključivo imali inozemne aranžmane u svojoj ponudi. Može zaključiti kako ih je kriza navela na promjenu u poslovanju.

Sljedećim grafikonom bit će prikazano koje društvene mreže najviše koriste turističke agencije u svrhu promocije. U navedenom pitanju moguće je bilo ostaviti više odgovora.

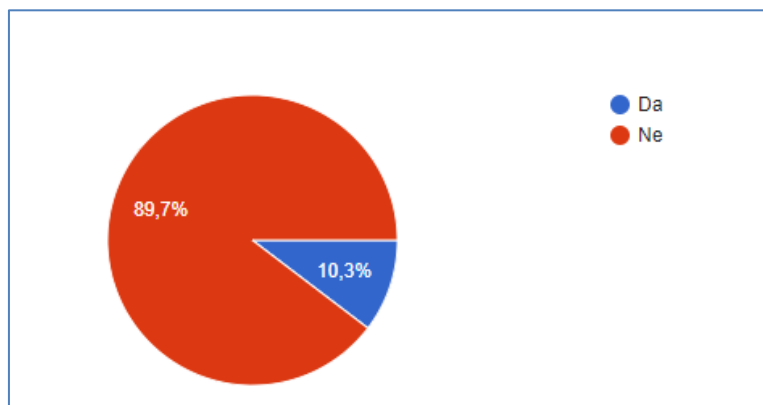


Grafikon 14. Koje društvene mreže koristile za promociju

Izvor: Izrada autora

Prema grafikonu vidljivo je da najviše agencija koristi *Facebook* kao društvenu mrežu za promociju njih 27 odnosno 93,1%, na drugom mjestu se nalazi *Instagram* koji u svrhe promocije koristi 13 agencija odnosno 44,8%. Nadalje iz grafikona je vidljivo kako *WhatsApp*, *Viber* i *Twitter* koriste samo po 2 turističke agencije odnosno 6,9%. dok samo jedna koristi *LinkedIn* odnosno 3,4%. Važno za napomenuti je da je na ovo pitanje dobiveno 29 odgovora. Može se zaključiti da najviše turističkih agencija koristi *Facebook* i *Instagram* za promociju putem društvenih mreža. Iz grafikona je također vidljivo kako niti jedna od 27 agencija koje su dale odgovor na ovo pitanje ne koriste *YouTube*, *TikTok*, *Spotify* i *Pinterest* u svrhu vlastite promocije putem društvenih mreža. Dva pitanja koja su uslijedila ticala su se koliko turističke agencije ulazu u promociju društvenih mreža i u koje društvene mreže se ulaze najviše financijskih sredstava u svrhe promocije turističkih agencija. U tim pitanjima bio je omogućen slobodan unos. Dobivenim odgovorima možemo zaključiti kako većina turističkih agencija sama održava društvene mreže koje koristi u svrhe promocije istih. Također, dobiveni su odgovori kako određene turističke agencije ulažu od 50 – 500 eura u održavanje društvenih mreža. Dobivenim odgovorima možemo zaključiti kako većina sama održava društvene mreže agencija te kako se najviše koriste *Facebook* i *Instagram* te se u te dvije društvene mreže najviše i ulaže kako vlastitog vremena koje iziskuje održavanje tih stranica te kako turističke agencije ulažu određene svote novaca u održavanje tih stranica. Nije zabilježen niti jedan odgovor da li agencije imaju posebne zaposlenike koji im održavaju te stranice na društvenim mrežama.

U sljedećem grafikonu bit će prikazano da li su turističke agencije nad kojima je provedeno istraživanje radile *branding* svojega poduzeća.



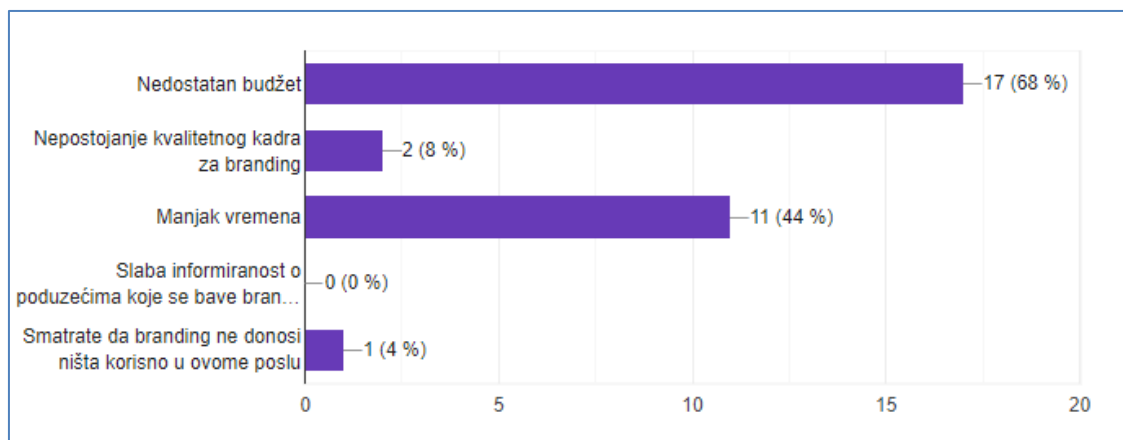
Grafikon 15. Radite li *branding* svojega poduzeća

Izvor: Izrada autora

Na ovo pitanje zabilježeno je 29 odgovora. Iz grafikona je vidljivo kako 26 turističkih agencija odnosno 89,7% njih ne radi *branding* svojega poduzeća, dok njih 3 odnosno 10,3% radi *branding* ili ga je već napravilo. Time se može zaključiti kako većina turističkih agencija (nad kojima je proveden anketni upitnik) ne radi *branding*. Pitanje koje je slijedilo bilo je ako je odgovor na prethodno pitanje Da, koje su strategije vašeg poduzeća za *branding*, omogućen je bio slobodni unos ispitanika. Zabilježen su tri odgovora od kojih jedan da se time bavi stručni tim unutar turističke agencije koji je zadužen za *branding*, nadalje jedna agencija navodi kako nakon 27.godina poslovanja njima ne treba *branding* već da godine poslovanja i postojanja iste agencije rade *brand* sam po sebi, također zabilježen je odgovor u kojem se navodi kako su godine rada i postojanja agencije dovoljan *brand* za sebe.

Sljedeći grafikon koji se nalazio u anketnom upitniku bio je koji su razlozi zašto se Ne provodi *branding* turističke agencije. U svrhu što boljeg prikupljanja informacija omogućen je bio unos više odgovora u pitanju.



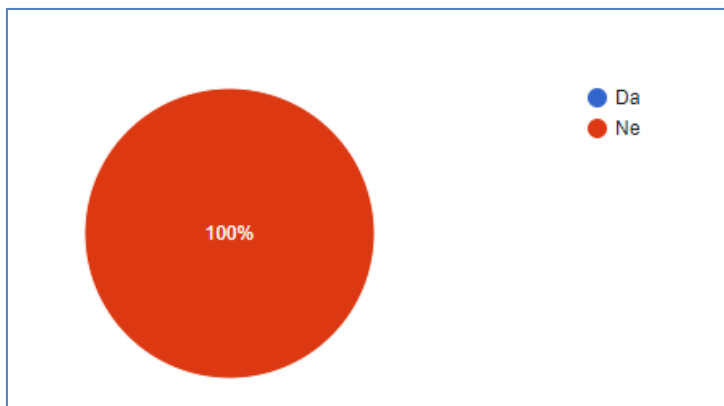


Grafikon 16. Ako Ne provodite *branding* vašeg poduzeća koji su razlozi za ne brendiranje.

Izvor: Izrada autora

Odgovor na ovo pitanje je dalo 25 turističkih agencija od 30 (nad kojima je proveden anketni upitnik). Iz grafikona je vidljivo da kao razlog ne brendiranja vlastitog poduzeća navode „nedostatan budžet“ njih 17 odnosno 68%, kao razlog za ne brendiranje poduzeća „nepostojanje kvalitetnog kadra za branding“ odgovara njih 2 odnosno 8%, „manjak vremena“ kao razlog za ne brendiranje vlastitog poduzeća navodi njih 11 odnosno 44%, „slabu informiranost o poduzećima koja se bave brandingom“ nitko ne navodi kao razlog za ne brendiranje vlastitog poduzeća, što govori o tome kako su sve turističke agencije upoznate s poduzećima koje provode branding na razini cijele Republike Hrvatske. Samo 1 turistička agencija odnosno 4% od ukupno ispitanih i prikupljenih odgovora navodi kako ne provodi branding iz razloga sto „smatraju da branding ne donosi ništa korisno u ovome poslu“. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako su nedostatan budžet i manjak vremena najveći razlozi zbog kojih turističke agencija nad kojima je proveden anketni upitnik ne provode branding poduzeća.

U sljedećom grafikonu prikazani su podaci koji govore da li turističke agencije posjeduju mobilnu aplikaciju.

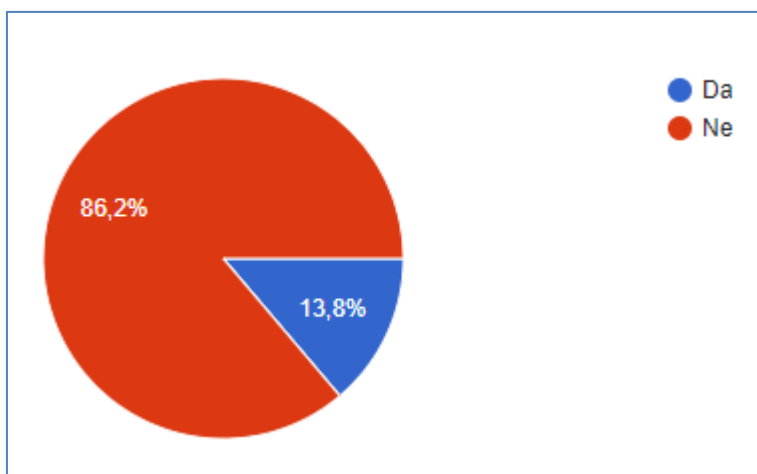


Grafikon 17. Posjedujete li vlastitu mobilnu aplikaciju

Izvor: Izrada autora

Iz grafikona je vidljivo na niti jedna od 29 turističkih agencija (koja je dala odgovor na ovo pitanje) ne posjeduje mobilnu aplikaciju. Pitanje koje je uslijedilo ako je odgovor bio Da, da turističke agencije ostave link za vlastitu mobilnu aplikaciju ako je posjeduju. Na to pitanje zabilježen je samo jedan odgovor koji navodi kako turistička agencija koristi vlastite internetske stranice te zapravo ni ona ne posjeduje vlastitu mobilnu aplikaciju. Može se zaključiti kako ni jedna turistička agencija koja je sudjelovala u anketnom upitniku ne posjeduje vlastitu mobilnu aplikaciju.

U sljedećem grafikonu postavljeno je bilo pitanje ako Ne posjedujete vlastitu aplikaciju, biste li ju htjeli imati. Zabilježeni su sljedeći odgovori.



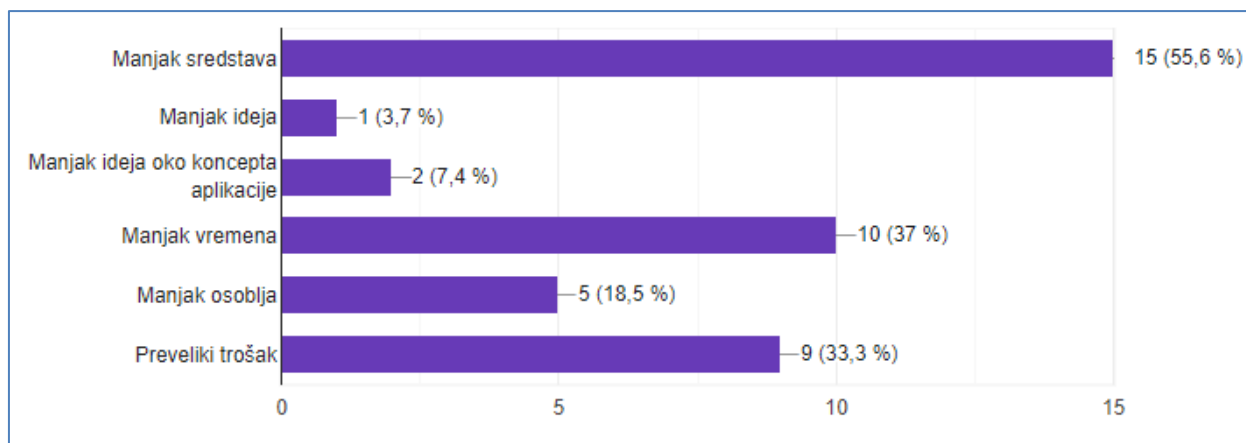
Grafikon 18. Ako ne posjedujete vlastitu aplikaciju biste li ju htjeli imati

Izvor: Izrada autora

Iz grafikon vidljivo je da 25 odnosno 86,2% turističkih agencija ne bi željelo posjedovati vlastitu mobilnu aplikaciju, dok je njih 4 odnosno 13,8% odgovorilo pozitivno i time rekli da žele imati

vlastitu mobilnu aplikaciju koju bi koristili u vlastitom poslovanju. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako većina od 29 turističkih agencija koje su dali odgovor na ovo pitanje ne želi posjedovati mobilnu aplikaciju.

Sljedećim grafikonom bit će prikazani razlozi zašto turističke agencije nad kojima je proveden anketni upitnik ne posjeduju vlastitu mobilnu aplikaciju.



Grafikon 19. Ako biste htjeli posjedovati vlastitu aplikaciju, koji je razlog da ju ne pokrenete

Izvor: Izrada autora

Na ovo pitanje dobiveno je 27 odgovora te je u pitanju također bilo omogućeno dati više odgovora. Iz grafikon vidljivo je kako „manjak sredstava“ navodi 15 odnosno 55,6% turističkih agencija kao razlog ne posjedovanja mobilne aplikacije, „manjak ideja“ navodi 1 odnosno 3,7% turističkih agencija. Nadalje „manjak ideja oko koncepta aplikacije“ kao razlog ne posjedovanja mobilne aplikacije navode 2 odnosno 7,4%, „manjak vremena“ kao razlog ne posjedovanja mobilne aplikacije navodi njih 10 odnosno 37%, „manjak osoblja“ kao razlog ne posjedovanja mobilne aplikacije navodi njih 5 odnosno 18,5%. Za kraj „prevelik trošak“ kao razlog ne posjedovanja mobilne aplikacije navodi njih 9 odnosno 33,3% turističkih agencija nad kojima je proveden anketni upitnik.

### 4.3 Diskusija

Prema rezultatima anketnog upitnika, u kojem je sudjelovalo 30 turističkih agencija iz raznih dijelova Republike Hrvatske, može se kritički osvrnuti na dobivene rezultate i spoznaje do kojih se došlo prilikom anketnog upitnika. Kroz anketni upitnik može se zaključiti kako većina agencija koja djeluju na teritoriju Republike Hrvatske je i emitivnog i receptivnog karaktera te se može reći da većina agencija prodaje turističke aranžmane i šalje turiste van svog radnog okruženja te isto tako i prihvaća turiste na teritoriju svog radnog okruženja. Dolazi se do spoznaje kako je većina turističkih agencija (koje su sudjelovale u anketnom upitniku) regionalnog karaktera te odmah iza toga i međunarodnog karaktera. Dolazi se do saznanja da turističke agencije posluju većinom na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu te imaju goste ne samo iz Republike Hrvatske već surađuju s turistima i van granica. Isto tako može se zaključiti kako većina njih kreira i paket aranžmane kako u državi tako i van nje.

Kroz nastavak anketnog upitnika dolazi se do spoznaje o tome kako velika većina turističkih agencija (koje su sudjelovale u anketnom upitniku) samostalnog djelovanja. Što dovodi do spoznaje da su te agencije u privatnom vlasništvu te većina radi vlastite turističke aranžmane za vlastiti račun. Nadalje, kroz istraživanje se može vidjeti da je većina agencija (koje su sudjelovale u anketnom upitniku) grosističkog i detaljističko-grosističkog predmeta poslovanja. Dolazi se do spoznaje da turističke agencije najviše prodaju aranžmane na malo i u direktnom su kontaktu s kupcem te da prodaju veće pakete koji uključuju duže putovanja od jednodnevnih izleta također klijetima s kojim su u izravnom kontaktu. Manjina je onih grosista koji prodaju na veliko broju nepoznatih kupaca. Turističke agencije koje su sudjelovale u anketnom upitniku većinski prodaju odmorišne paket aranžmane za svoje kupce, dok se dolazi do spoznaje da dobar dio njih organizira i poslovna putovanja kako i odmorišna.

Uzevši u obzir prethodnu rečenicu može se reći kako je većina turističkih agencija samostalni organizator aranžmana koje ima u svojoj ponudi te da je samo manjina posrednik u poslovanju i prodaji aranžmana. Dolazi se do spoznaje kako se turističke agencije (nad kojima je proveden anketni upitnik) najviše oglašavaju dobnim skupinama koje imaju i najveću platežnu moć. Također, obraćaju se i ostalim dobnim skupinama jer u svojim aranžmanima imaju i mogućnost za prodaju

drugačijih aranžmana za ostale dobne skupine koje nisu najveće platežne moći kao ni u godinama u kojima se najviše putuje bilo radi odmora ili zabave ili radi poslovanja. Kroz istraživanje se može zaključiti da turističke agencije koje su sudjelovale u anketnom upitniku najviše koriste društvene mreže kao načine oglašavanja i pronalazak kupaca za svoje aranžmane. Zaključno, kupci kojima se obraćaju najviše koriste društvene mreže i tamo se nalaze te putem njih dobivaju dostupnost turističkih agencija i njihovih usluga na jednom mjestu koje im nudi direktna rezerviranja putovanja, odmora i svega ostaloga što agencije nude na svojim stranicama, dok istovremeno one koriste društvene mreže kao oblik promocije među općom populacijom. Turističke agencije koriste internetskim stranicama u svrhu vlastite promocije jer danas je sve digitalizirano i informatizirano, i sve se više odbacuju tradicionalni načini oglašavanja, ali se spoznaje kako i dalje agencije u svojim prostorijama koriste određene letke i propagandne materijale van interneta. Kad je riječ o promociji na društvenim mrežama, najviše turističkih agencija se oglašava putem Facebooka. Naime, COVID-19 kriza utjecala je negativno na veliku većinu turističkih agencija. Tijekom krize, agencije su imale potporu države kroz subvencije za poslovanje. COVID-19 kriza je dovela do smanjenja poslovanja, čak i određene agencije su bile primorane zatvoriti kako za trajanja krize tako i nakon. Može se reći kako je kriza primorala turističke agencija na smanjenje radnog obujma i primorala ih da se okrenu što većoj digitalizaciji i informatizaciji posla. Činjenica je da je informatizacija bila prisutna i prije dolaska krize, ali se kroz krizu dodatno povećala. Određene agencije su doživjele pozitivan ishod za sebe jer su tada i počele sa svojim djelovanje, točnije kriza je utjecala na vlasnike da pokrenu vlastite turističke agencije.

Tijekom trajanja COVID-19 krize dolazi i do povećanja problema za rad turističkih agencija, a to je rat u Ukrajini koji dovodi do negativnih posljedica za rad turističkih agencija. Zbog izbijanja sukoba gube određene brojeve turista s kojima su poslovale i te koji su dolazili u Republiku Hrvatsku na godišnje odmore, to ujedno i znači veliki pad u broju dolazaka turista iz Rusije i Ukrajine. Takav razvoj situacije dovodi do pitanja zašto nema podrške od strane države prema turističkim agencijama koje su pretežno imale goste iz tih dijelova Europe, dok je za vrijeme trajanja COVID-19 pomoć bila dostupna. Kroz daljnje spoznaje iz anketnog upitnika može se reći kako većina turističkih agencija ne radi branding vlastite turističke agencije, dok se spoznaje da određene agencije drže do toga da su godine njihova poslovanja i postojanja na tržištu brand sam po sebi koji turisti prepoznaju toliki niz godina. Nadalje se dolazi do spoznaje kako velika većina

turističkih agencija (nad kojima je proveden anketni upitnik) ne posjeduju mobilne aplikacije. Razlog zašto je taj što danas svi koriste mobilne uređaje te se može reći kako je putem njih sve brže. Pogotovo kada su u pitanju mladi i moderni turisti koji koriste mobilne uređaje svakodnevno i putem njih si samostalno organiziraju putovanja. Turističke agencije bi putem mobilnih aplikacija bile dostupnije većem broju korisnika. Primjer za to su samo mobilne aplikacije avio kompanija putem kojih se može rezervirati, kupiti avionska karta. Turističke agencije (nad kojima je proveden anketni upitnik) su još uvijek korak iza suvremenih tehnologija i još uvijek se koriste klasičnim uredima za prodaju svojih aranžmana.

Kroz anketni upitnik vidljivo je kako su turističke agencije prilagodile svoje načine poslovanja u uvjetima u kojima su se zatekle. Neke od njih su smanjile obujam poslovanja, dok su neke i prestajale s radom budući da turizma nije ni bilo radi virusa. Kroz razgovore s vlasnicima turističkih agencija, dolazi se do spoznaje kako su određene turističke agencije svoje poslovanje skratile samo na izlete unutar Republike Hrvatske te prilagodile svoje aranžmane i ponudu situaciji. Većina agencija je uvela dosta informatizacije u svoje poslovanje te su započele oglašavanje u što većem broju putem interneta i društvenih mreža, što ih je dovelo do većeg broja korisnika te su samim time postale i dostupnije široj masi. Istraživanjem se dolazi do spoznaja kako na tržištu turističkih agencija koje posluju većinski online postoje mogućnosti za sve i svakoga. Tako se može vidjeti kako određene agencije nude kreiranje putovanja po želji kupca.

Mnoge agencije nude razna putovanja i oblike turizma u svojim aranžmanima. Počevši klasičnog odmorišnog, dolaze druge mogućnosti u kojima je moguće kupiti putovanje s temama sportskog turizma, vjerskog turizma, kulturnog turizma, adrenalinskog turizma, te mnogi oblici „team buildinga“ koje nude agencija na tržištu. Uzevši u obzir provedeni anketni upitnik i dobivene rezultate, turističke agencije (koje su sudjelovale u njemu) moraju poraditi na dodatnoj digitalizaciji poslovanja i uvoditi inovativne pakete u svoje poslovanje. Konkurencija je nemilosrdna u današnje vrijeme te prati razvoj tehnologije u stopu te je primjenjuje svakodnevno u svoje poslovanje. Turističke agencije moraju uložiti dodatne napore i sredstva kako bi ostale konkurentne na tržištu jer, kroz nekoliko godina, bit će sve manje i manje poslovnica turističkih agencija, a generacije koje dolaze su digitalizirani i koriste se mobitelima i internetom u kreaciji svoj putovanja. Stoga je bitno prilagođavati se suvremenim tehnologijama i ići u korak s generacijama koje dolaze.

## Zaključak

Trendovi na globalnoj razini donose razvoj na svim razinama našeg društva općenito. Samim time donose i razvoj na razini poduzeća koja se nalaze u društvu. Kako donose razvoj društva i poduzeća tako donose i razvoj čovjeka, a samim time i njegove želje za odmorom putovanjem i užitkom. Kad je riječ o poduzećima neizostavan je strateški menadžment koji oblikuje poslovanje poduzeća. Kako je rečeno dolazi i do razvitka i strateškog menadžmenta u samim poduzećima. Taj razvoj počinje u drugoj polovici prošlog stoljeća. Danas je nemoguće zamisliti poduzeće u kojem nema prisutnosti strateškog menadžmenta te on prožima poduzeće po svim linijama. Strateški menadžment nalazi se na svim razinama poduzeća. Može se reći da je strateški menadžment prisutan i kod najmanjeg zaposlenika u poduzeću, sve do vrhovnog menadžmenta i samog odbora direktora. Kako se strateški menadžment nalazi u svim poduzećima tako se nalazi i u turističkim agencijama. Bile one globalnog karaktera ili pak lokalnog, strateški menadžment je prisutan i oblikuje poslovanje turističkih agencija te bez njega nema ni poslovanja turističke agencija. Svaka turistička agencija čak i ona najmanja sadrži u sebi etape strateškog menadžmenta. Svaka on njih mora analizirati okolinu u kojoj se nalazi te definirati ciljeve prema kojima teži u svojem poslovanju. Turistička agencija koja se nalazi na turističkom tržištu mora imati formuliranu strategiju svojeg poslovanja te istu provodi u praksi i radu agencije. Kroz rad agencija dolazi do zaključaka i ima uvid u ispravnosti postavljene strategije te si time otvara mogućnosti kreiranja novih sadržaja i boljem pozicioniranju na tržištu. Naravno, kroz sve to prožet je strateški menadžment koji ima svoje utjecaje u tim poduzećima i poduzeća se njime vode te ga koriste kao alat kojim prestizuju konkurenciju te rade na boljem pozicioniranju poduzeća u ovom slučaju turističke agencije na tržištu.

Nadalje se govori o turističkim agencijama, koje od svojih početaka pa do danas napreduju u korak s potrebama ljudi iza odmorom kao osnovom potrebom. Turističke agencije, u suvremenom okruženju, stavljene su pred velike izazove. Spoznaja da je današnja poslovna okolina svakog poduzeća (tako i turističkih agencija) promjenjiva i veoma dinamična, vodi prema zaključku da turističke agencije moraju biti izuzetno fleksibilne i prilagodljive uvjetima u kojima se nalaze. Turizam, kao grana gospodarstva, bila je izuzetno pogođena krizom koju je izazvao virus COVID-19 i time poremetio kompletno turističko tržište u svijetu. Nezaobilazne u toj krizi bile su i

turističke agencije koje su se morale prilagođavati krizi koja je nastala. Nastavak na tu krizu i dodatne probleme za turističke agencija u Republici Hrvatskoj stvorio je ratni sukob između Ukrajine i Rusije te dodatno zakomplicirao rad turističkih agencija. Uzevši u obzir i suvremeno okruženje u kojem se nalaze turističke agencije i neminovan dolazak informatizacije i digitalizacije, još jednom stavlja izazov pred rad turističke agencije.

Kroz istraživanje se dobio odgovor na prvo istraživačko pitanje te se dolazi do zaključka kako su turističke agencije bile primorane mijenjati svoje načine poslovanje koje je uzdrmala COVID-19 kriza. Budući da je došlo do promjena u načinu poslovanja turističke agencije su bile primorane mijenjati načine na koji su do tada poslovale. Kroz istraživanje je vidljivo kako je kriza uzrokovana COVID-19 virusom ostavila negativne posljedice na rad turističkih agencija i ti problemi su još vidljivi. Istraživanjem se dobivo odgovor i na drugo istraživačko pitanje. Tako se može zaključiti kako je rat u Ukrajini također ostavio negativne posljedice na rad turističkih agencija jer je očit manjak i pad broja turista kako iz Ukrajine tako i iz Rusije. Samim time može se zaključiti kako taj ratni sukob ostavlja negativne posljedice na rad agencija jer je uvelike smanjen broj turista iz tih zemlja, koji su svoje godišnje odmore provodili u Republici Hrvatskoj.

Ono što je proizašlo iz rada jest, da je strateški menadžment uvelike prisutan u radu turističkih agencija. Zadnjih nekoliko godina potrebniji je više nego ikada ranije. Potrebni je zato što u zadnjih nekoliko godina dolazi do sve većeg i bržeg razvoja tehnologije, digitalizacije i informatizacije poslovanja. Digitalizacija i informatizacija ostavlja veliki utjecaj na turizam kao granu gospodarstva tako i uvelike utječe na rad turističkih agencija koje su primorane prilagođavati svoje poslovanje vremenu i okolini u kojoj se nalaze jer je okolina sve više promjenjiva i uvelike utječe na rad samih turističkih agencija. Ovim radom proizašlo je da je strateški menadžment prisutan u poslovanju turističkih agencija te utječe na razvoj istih. Razvoj u suvremenom okruženju digitalizacije i informatizacije bio bi nezamisliv bez strateškog menadžmenta. Samim time dobio se i odgovor na treće istraživačko pitanje. Digitalizacija i informatizacija navele su turističke agencija da promijene načine poslovanja i prilagode strategije suvremenom okruženju. Međutim, kako se spoznaje iz istraživanja, mnoge turističke agencije su preživjele COVID-19 krizu, ali posljedice se još uvijek osjete u poslovanju. Može se zaključiti kako turističke agencije (koje su sudjelovale u istraživanju) još uvijek imaju određene probleme s hvatanjem koraka digitalizacije i informatizacije. Poslovno okruženje u kojem se nalaze je izrazit promjenjivo i uvelike utječe na



rad turističkih agencija na području Republike Hrvatske. Turističke agencije moraju prilagoditi svoje strategije suvremenom okruženju u kojem se nalaze kako bi ostale konkurentne i u korak s konkurencijom.

## Bibliografija

### A) Knjige

1. Anić, Klaić, Domović: " Rječnik stranih riječi ", SANI PLUS, Zagreb 1998. god.
2. Buble, M. "Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000. 11." *Crosby, PB: Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik/Copy centar, Zagreb (1989).*
3. Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.
4. Certo S.C., Peter J.P.: Strategic Management-A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.
5. Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). Strategic management: A focus on process. McGraw-Hill/Irwin.
6. Chandler A.: Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, Mass, 1962.
7. Cummings, S., "The first strategist", Long Range Planning, Vol.26,1999.
8. Čavlek, Nevenka. *Turooperatori i svjetski turizam*. Golden marketing, 1998.
9. Drljača, Miroslav. "Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete." *Slobodno poduzetništvo* 15.16 (2001).
10. Dulčić, Ante. "Turističke agencije, poslovanje i menadžment." *EKOKON doo, Split (2005).*
11. Drucker, P. "The Practice of Management (Harper & Brothers, New York." (1954).
12. Gardijan, Petar. "Turističke agencije i turooperatori." *Šibenik, Visoka škola za turistički menadžment (2001).*
13. Gregurić-Bajza, Ninoslav. *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*. Diss. University of Zadar, 2019.
14. Learned E.P., et al.: Business Policy: Text and Cases, Irwin, Homewood, IL, 1965.
15. Lucianović, Lukša. "Organizacija receptivnih turističkih agencija." (2004).
16. Mencer, I: Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka, 2003.g
17. Oberman Peterka, S., Delić, A., & Perić, J. (2016). Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima. Visoka škola za menadžment u turizmu u Virovitici, Virovitica.
18. Pearce II A.J., Robinson B.R.: Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.
19. Pleština, Tanja. "Analiza poslovne okoline." (2010).
20. Rašić Jelavić, S., & Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), 65-86.
21. Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
22. Vukonic, Boris. "Turisticke agencije." *Mikro rad, Zagreb (1998).*

23. Wheelen L.T., Hunger J.D.: Strategic Management and Business Policy, Sixth Edition, AddisonWesley, Reading, Massachusetts, 1998.

#### B) Članci

1. Cingula, M. (2005). Pristup implementaciji strategije, u knjizi: Buble et al.: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, pp. 157-160.
2. Dujanić, M. (2005). Implementacija strategije i evaluacija rezultata, u knjizi: Buble et al.: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, pp. 235-241.

#### C) Ostali izvori

1. Plavi ured, portal za poduzetnike ([pristupljeno 22.09.2022.](#))
2. Plavi ured, portal za poduzetnike <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/> (pristupljeno 26.05.2023.)
3. Trezner, Željko. "Najvažnije usluge turističkih agencija." *UHPA Stručna revija [online]* 9 (2019). [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/d\\_strucni%20ispiti/6\\_Trezner\\_2019\\_Najvaznije%20usluge%20turistickih%20agencija.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/d_strucni%20ispiti/6_Trezner_2019_Najvaznije%20usluge%20turistickih%20agencija.pdf) (pristupljeno 06.06.2023.)

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1. Primjer snaga i slabosti poduzeća	18
Tablica 2. Primjer prilika i prijetnji u okolini poduzeća	19

### Grafikoni

Grafikon 1. Vrsta turističke agencije	39
Grafikon 2. Širina djelovanja turističke agencije	40
Grafikon 3. Način djelovanja turističke agencije	40
Grafikon 4. Turističke agencije prema predmetu poslovanja.	41
Grafikon 5. Turističke agencije prema vrsti poslovanja nude	41
Grafikon 6. Turistička agencija je organizator ili posrednik u organizaciji poslovanja	42
Grafikon 7. Dobne skupine kojima se obraćaju turističke agencije	42
Grafikon 8. Načini oglašavanja turističkih agencija	43
Grafikon 9. Kako su na turistike agencije utjecale COVID-19 mjere	44
Grafikon 10. Jesu li turističke agencije imale podršku države za vrijeme COVID-19 mjera	44
Grafikon 11. Kako na turistike agencije utječe ratu u Ukrajini	45
Grafikon 12. Imate li podršku države za vrijeme rata u Ukrajini	46
Grafikon 13. Jeste li uveli neke inovativne pakete	47
Grafikon 14. Koje društvene mreže koristile za promociju	48
Grafikon 15. Radite li <i>branding</i> svojega poduzeća	49
Grafikon 16. Ako Ne provodite <i>branding</i> vašeg poduzeća koji su razlozi za ne brendiranje	50
Grafikon 17. Posjedujete li vlastitu mobilnu aplikaciju	51
Grafikon 18. Ako ne posjedujete vlastitu aplikaciju biste li ju htjeli imati	51
Grafikon 19. Ako biste htjeli posjedovati vlastitu aplikaciju, koji je razlog da ju ne pokrenete	52

### Slike

Slika 1. Ansoffova matrica	5
Slika 2. Organi strateškog menadžmenta	10
Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta	12
Slika 4. Dijelovi eksterne i interne okoline poduzeća	14
Slika 5. Ashridgeov model misije	23

## Prilog 1. Anketni upitnik

### 1. Vrsta turističke agencije

Emitivna

Receptivna

Oboje

### 2. Širina djelovanja turističke agencije

Nacionalna

Regionalna

Međunarodna

### 3. Način djelovanja turističke agencije

Samostalna

Udružene

U sustavu tourope

U sustavu drugih

Ostalo...

### 4. Turistička agencija prema predmetu poslovanja

Grosistička

Detalistička

Grosističko-detalistička

### 5. Turistička agencija prema vrsti poslovanja nudi

Odmorišna putovanja

Poslovna putovanja

Oboje

### 6. Turistička agencija je

Posrednik

Organizator

7. Dobne skupine kojima se obraća (moguće je više odgovora)

0 - 6 godina

7 - 14 godina

15 - 18 godina

19 - 30 godina

31 - 65 godina

66 i više

8. Načini oglašavanja Vaše agencije ( moguće je više odgovora)

Letcima

Plakatima

Putem društvenih

Televizijske reklame

Radio reklame

Oglasni

Propagandni materijali

Vlastite internetske stranice

9. Kako su na Vas utjecale COVID mjere ?

Pozitivno

Negativno

10. Jeste li imali podršku države za vrijeme COVID mjera ?

Da

Ne

11. Na koji način ste prilagodili svoje poslovanje i ponude za vrijeme COVID mjera ?

Tekst dugog odgovora

12. Kako na Vas utječe rat u Ukrajini ?

Pozitivno

Negativno

13. Imate li podršku države za vrijeme rata u Ukrajini ?

Da

Ne

14. Na koji način ste prilagodili svoje poslovanje i ponude tijekom rata u Ukrajini ?

Tekst dugog odgovora

15. Jeste li uveli neke inovativne pakete ?

Da

Ne

16. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje DA, molimo navedite primjere ili ostavite link

Tekst dugog odgovora

17. Koje društvene mreže koristite za promociju? (moguće je više odgovora)

Facebook

Instagram

Youtube

Linkedin

Twitter

Tiktok

Spotify

Whatsapp

Viber

Pinterest

Ostalo...

18. Koliko mjesečno ulažete u promociju putem društvenih mreža? (Molimo navedite ukupan iznos za sve mreže koje koristite)

Tekst dugog odgovora

19. Za koju mrežu izdvajate najviše sredstava iz ukupnog budžeta za društvene mreže?

Tekst dugog odgovora

20. Radite li *branding* svojeg poduzeća ?

21. Ako DA, koje su Vaše strategije za *branding*?

Tekst dugog odgovora

22. Ako NE provodite *branding* Vašeg pouzeća, koji su razlozi ne brandiranja? ( moguće odabrati više odgovora)

23. Posjedujete li vlastitu mobilnu aplikaciju ?

24. Ako DA, molimo Vas ostavite link za svoju aplikaciju

Tekst kratkog odgovora

25. Ako NE posjedujete vlastitu aplikaciju, biste li ju htjeli imati?

26. Ako biste htjeli posjedovati vlastitu aplikaciju, koji je razlog da ju ne pokrenete? (moguće je više odgovora)



Maniak sredstava

Maniak ideja

Maniak ideja oko

Maniak vremena

Maniak osoblja

Preveliki trošak