

# Organizacija rada turističke agencije Sol tours

---

**Bogović, Franka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:212937>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**FRANKA BOGOVIĆ**

**Organizacija rada turističke agencije Sol tours**  
**Organisation of work of travel agency Sol Tours**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Organizacija rada turističke agencije Sol tours**  
**Organisation of work of travel agency Sol tours**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

**Student: Franka Bogović**

**Mentor: prof. dr. sc. Ines Milohnić**

**Matični broj: 24847**

Opatija, 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA I  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA**

Franka Bogović

24847

Organizacija rada turističke agencije Sol Tours

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 završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 06.03.2024.

Potpis studenta

Franka Bogović

## SAŽETAK

Svrha istraživanja je prikazati poslovanje turističkih agencija te kako je u poslovanju najbitnija organizacija rada. Organizacija turističke agencije Sol Tours temelji se na učinkovitoj podjeli poslova, koordinaciji između različitih sektora i kvalitetnoj komunikaciji s klijentima. Agencija je podijeljena na nekoliko ključnih odjela, uključujući prodaju, marketing, administraciju i operativne aktivnosti. Svaki odjel ima jasno definirane zadatke i odgovornosti, što omogućuje nesmetano funkcioniranje i visoku razinu usluge korisnicima. Prodajni tim zadužen je za kontakt s klijentima, rezervacije i prodaju turističkih aranžmana, dok je marketinški tim usmjeren na promociju i reklamiranje ponude agencije. Suradnja između odjela ključna je za uspješno poslovanje agencije. Operativni odjel koordinira s lokalnim partnerima i dobavljačima kako bi osigurao kvalitetne usluge na odredištima, dok administracija brine o financijama, ugovorima i drugim pravnim aspektima poslovanja. Agencija koristi suvremene tehnologije i softverske alate za upravljanje podacima i komunikaciju, što omogućuje brzu reakciju na zahtjeve tržišta i klijenata. Zaposlenici se kontinuirano educiraju i usavršavaju kako bi pratili trendove u turizmu i pružili što bolju uslugu.

**Ključne riječi:** organizacija rada; putnička agencija; Sol Tours; prodaja; marketing; operativni odjel; komunikacija; tehnologija; obuka zaposlenika

# Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1. TEMELJNE ODREDNICE TURISTIČKIH AGENCIJA .....                                | 3  |
| 1.1. Razvoj turističkih agencija.....   | 4  |
| 1.2. Funkcije turističkih agencija .....  | 6  |
| 1.3. Podjela turističkih agencija .....   | 8  |
| 1.3.1. Podjela prema karakteru poslovanja.....                                  | 8  |
| 1.3.2. Podjela prema organizacijskom obliku .....                               | 10 |
| 1.3.3. Podjela prema predmetu poslovanja.....                                   | 11 |
| 2. ORGANIZIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA .....                        | 13 |
| 2.1. Teorijske odrednice organiziranja u menadžmentu .....                      | 13 |
| 2.2. Projektiranje organizacije .....   | 17 |
| 2.3. Organizacijska struktura poduzeća .....                                    | 19 |
| 2.4.1. Unutarnji čimbenici organizacije .....                                   | 22 |
| 2.4.2. Vanjski čimbenici organizacije .....                                     | 24 |
| 2.4.3. Vrste organizacijskih struktura .....                                    | 27 |
| 2.5. Organizacijska kultura .....   | 30 |
| 3. ORGANIZACIJA RADA MALIH TURISTIČKIH AGENCIJA .....                           | 34 |
| 3.1. Osnovne karakteristike malih turističkih agencija.....                     | 35 |
| 3.2. Poslovna komunikacija malih turističkih agencija .....                     | 40 |
| 3.3. Kanali online komunikacije malih turističkih agencija .....                | 42 |
| 3.4. Vlasničko upravljanje i rukovođenje .....                                  | 44 |
| 4. ORGANIZACIJA RADA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE SOL TOURS<br>NJIVICE ..... | 47 |
| 4.1. Turistička agencija Sol Tours – poslovni profil .....                      | 47 |
| 4.2. Zaposlenici i SWOT analiza .....   | 48 |
| 4.3. Poslovna komunikacija Sol Tours agencije .....                             | 52 |
| 4.4. Vlasničko upravljanje i rukovođenje u Sol Tours agenciji .....             | 56 |

|                     |  |
|---------------------|--|
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 58   |
| BIBLIOGRAFIJA ..... | 60   |
| POPIS TABLICA ..... | 63   |
| POPIS SHEMA.....    | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| POPIS SLIKA.....    | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |

## UVOD

Turizam, kao jedna od najbrže rastućih industrija na globalnoj razini, složen je i dinamičan sektor koji zahtijeva visoku razinu organiziranosti, stručnosti i inovativnosti. Putničke agencije, kao ključni posrednici između potrošača i širokog spektra turističkih usluga, imaju odgovornost pružiti ne samo kvalitetnu uslugu, već i kontinuirano unapređivati svoje poslovanje kako bi odgovorile na izazove tržišta. U tom kontekstu, organizacija rada turističke agencije predstavlja temeljni aspekt njezine uspješnosti i dugoročnog opstanka. Sol Tours, kao jedna od vodećih turističkih agencija na tržištu, svoj uspjeh temelji na pažljivo osmišljenoj organizaciji rada koja uključuje niz strateških i operativnih aktivnosti. Kroz godine poslovanja Sol Tours je izgradio reputaciju agencije koja ne samo da prati trendove, već i postavlja standarde u industriji. Njezina sposobnost prepoznavanja potreba tržišta, prilagođavanja promjenama u turističkim tokovima, kao i implementacije suvremenih tehnologija u svoje poslovanje, čini je primjerom dobre prakse u sektoru.

Organizacija rada u turističkoj agenciji podrazumijeva upravljanje različitim aspektima poslovanja, uključujući planiranje, koordinaciju, kontrolu i vrednovanje svih aktivnosti usmjerenih na pružanje turističkih usluga. To uključuje, ali nije ograničeno na, upravljanje odnosima s klijentima, razvoj novih turističkih proizvoda, marketing i promociju, rezervacije i prodaju, kao i postprodajne aktivnosti. Uspjeh u ovim područjima zahtijeva sinergiju između različitih odjela unutar agencije, kao i učinkovitu komunikaciju i suradnju s vanjskim partnerima, uključujući turooperatore, hotelijere, prijevoznike i druge relevantne aktere u lancu vrijednosti turizma. Za Sol Tours organizacija rada nije samo operativna nužnost, već i strateški alat koji agenciji omogućuje održavanje konkurentске prednosti na sve složenijem tržištu. Implementacijom suvremenih menadžerskih pristupa i metodologija, Sol Tours nastoji optimizirati sve svoje procese, osiguravajući visoku razinu zadovoljstva klijenata, kao i održivost i profitabilnost poslovanja.

Predmet istraživanja biti će turističke agencije koje su neprestano izložene promjenama u suvremenom turizmu. Njihova uloga nije samo olakšavanje organizacije putovanja, već i pružanje nezaboravnih iskustava klijentima diljem svijeta. Razumijevanje organizacije i funkcija turističkih agencija ključno je za analizu njihovog doprinosa turističkoj industriji te za istraživanje kako se prilagođavaju promjenjivim trendovima i zahtjevima tržišta.



**Svrha istraživanja** je prikazati važnost postojanja turističkih agencija, te isto tako prikazati kako je poslovanje turističkih agencija neprestano pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika, te je upravo u tim trenucima važna organizacija rada u samoj turističkoj agenciji. Poslovne funkcije su temelj kreiranja organizacijskih struktura u poduzećima te one omogućuju pretvaranje određenih inputa u zamišljene outpute. Svaka od funkcija je vrlo bitna i neophodna za obavljanje poslovnih aktivnosti. Cilj istraživanja je prikazati organizaciju rada turističke agencije Sol Tours u Njivicama.

Pored uvoda i zaključka, rad obuhvaća još četiri cjeline. U uvodu su definirani predmet, svrha, cilj istraživanja i struktura rada. Prvi dio rada, pod naslovom "Temeljne odrednice turističkih agencija", bavi se teorijskim aspektima turističkih agencija, uključujući njihov razvoj, poslovne funkcije, vrste te važnost organizacije. U početku se razmatra opća definicija i svrha turističkih agencija, kao i njihova klasifikacija. Nakon toga, analiziraju se osnovne funkcije turističkih agencija, poput planiranja putovanja, rezervacije usluga, organizacije programa putovanja, pružanja informacija i podrške te prodaje turističkih paketa. Drugi dio rada istražuje organizacijsku strukturu poduzeća, s naglaskom na vanjske i unutarnje čimbenike organizacije. Također, u ovom poglavlju su opisani najvažniji oblici organizacijskih struktura. Treći dio rada fokusira se na organizaciju poslovnih funkcija agencija, oblikovanje radnih mjesta unutar agencije te raščlanjivanje i grupiranje radnih zadataka. U posljednjem, aplikativnom dijelu, teorijski okvir rada primjenjuje se na primjer poslovanja turističke agencije Sol Tours. Konkretno, objašnjava se organizacijska struktura Sol Tours-a, uz prikaz pojedinih poslovnih funkcija te agencije.

U radu su u različitim kombinacijama primijenjene znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda indukcije i dedukcije.

# 1. TEMELJNE ODREDNICE TURISTIČKIH AGENCIJA

Turističke agencije predstavljaju ključne posrednike u turističkoj industriji, omogućujući povezivanje putnika s različitim uslugama i destinacijama. Njihova uloga nije samo u organizaciji putovanja, već i u pružanju savjeta, informacija te prilagođenih rješenja za svakog klijenta. Da bi se u potpunosti razumjela važnost turističkih agencija, potrebno je razmotriti njihove temeljne odrednice, uključujući definiciju, svrhu, poslovne funkcije, vrstu i organizaciju. Turistička agencija je pravni subjekt specijaliziran za organizaciju i sklapanje ugovora o prijevozu, smještaju i ostalim uslugama vezanim za boravak turista u određenom području (Dulčić, 2005). Kao i svaki drugi poslovni subjekt, turističke agencije podložne su raznim ključnim čimbenicima koji utječu na njihov rad, uspjeh i doprinos turističkoj industriji.

Razumijevanje i udovoljavanje zahtjevima turista ključno je za svaku turističku agenciju, u čemu presudnu ulogu ima njihova potražnja za turističkim aranžmanima. To uključuje prepoznavanje popularnih destinacija, vrsta putovanja i novih trendova poput ekoturizma. Odabir destinacije važna je temeljna odrednica u privlačenju kupaca. Agencije moraju pažljivo birati destinacije koje se sviđaju njihovom ciljnom tržištu, uzimajući u obzir čimbenike kao što su pristupačnost, sigurnost te kulturne atrakcije (Metković, 2020). Učinkovite marketinške i promotivne strategije ključne su za turističke agencije kako bi doprle do ciljane publike i razlikovale se od konkurencije. To uključuje korištenje digitalnih marketinških kanala i društvenih medija. Cijene također igraju ključnu ulogu u privlačenju kupaca.

Turističke agencije moraju pronaći ravnotežu između ponude konkurentnih cijena i održavanja profitabilnosti, uzimajući u obzir faktore kao što su sezonalnost i fluktuacije potražnje (Dulčić, 2005). Prihvatanje tehnologije sve je važnije za turističke agencije kako bi pojednostavile poslovanje, poboljšale korisničko iskustvo i ostale konkurente. Tu spadaju sustavi rezervacija, mobilnih aplikacija, društvene mreže itd. Učinkovitim upravljanjem ovim temeljnim odrednicama, turističke agencije mogu poboljšati svoju konkurentnost, zadovoljstvo gostiju te ukupni uspjeh.

Jedna od široko prihvaćenih definicija, temeljena na polazištima koja su prihvaćena u ovom radu u analizi poslovanja putničkih agencija, je definicija švicarskih autora: „Putnička agencija je trgovačko poduzeće koje usluge trećih poduzeća, potrebnih za putovanje i boravak nudi turistima ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove vlastite usluge“ (Klatt i Fisher,

1961: 17). Navedena definicija jasno ukazuje na dvije najvažnije uloge agencija na turističkom tržištu (Dulčić, 2005):

1. Posredničku, koja se odnosi na niz različitih poslova koje agencija obavlja za račun neposrednih pružatelja usluga i
2. Ulogu organizatora putovanja, kada agencija kreira i na tržištu prodaje vlastiti proizvod – turistički aranžman.

U turističkom posredovanju ključno je posjedovati znanja i vještine menadžmenta. To uključuje učinkovito planiranje kako bi se definirali ciljevi, jasnu organizaciju radi sprječavanja potencijalnih pogrešaka, kontroliranje te vođenje s ciljem motiviranja ljudi za postizanje najboljih rezultata. Posrednici moraju u svakom trenutku zadovoljiti potrebe obje ključne strane za što bolji međusobni odnos. Komunikacija mora biti jasna i razumljiva. Unutar turističkih agencija, organizacija je od ključne važnosti za efikasno poslovanje. To podrazumijeva jasnu podjelu poslova i odgovornosti, gdje različiti timovi preuzimaju specifične zadatke kao što su prodaja, marketing, planiranje putovanja i administracija. Dobro postavljena organizacijska struktura omogućava agencijama učinkovito upravljanje resursima, brze reakcije na promjene tržišnih uvjeta i pružanje kvalitetne usluge klijentima. Temeljne odrednice turističkih agencija čine osnovu njihovog poslovanja i omogućuju im da zauzmu važnu ulogu u turističkoj industriji. Razumijevanje tih odrednica ključno je za analizu kako teorijskih, tako i praktičnih aspekata rada turističkih agencija te za budući razvoj i prilagodbu ovog sektora u sve dinamičnijem tržištu.

## **1.1. Razvoj turističkih agencija**

Turističke agencije su se u svojim začetcima primarno pojavile kao jednostavni posrednici u prodaji karata za prijevoz, poput željeznice ili brodova, te rezervacija hotela. U ranim fazama razvoja, njihova uloga bila je uglavnom ograničena na organiziranje osnovnih putovanja i pružanje informacija putnicima (Spasić i Pavlović, 2018). Na pojavu i razvoj turističkih agencija kroz povijest valja gledati kao na proces koji je potaknut i razvija se paralelno s društvenim razvojem. Početkom 18. stoljeća, kada su se u europskim gradovima pojavili novi tipovi poduzetnika koji su posredovali u prijevozu putnika, to je bio znak da društveni razvoj i podjela rada stvaraju novu kariku u lancu putničkih usluga, koju pokreće zakon društvene

podjele rada (Dulčić, 2005). Ovaj razvojni proces zahtijevao je specijaliziranog posrednika koji će preuzeti određene funkcije u prijevozu putnika. Razvoj turističkih agencija obično se povezuje s 1841. godinom kada je Thomas Cook registrirao svoju putničku agenciju (Čavlek, 1998).

Razlogom pojave i razvoja turističkih agencija može se smatrati razvoj prometnih sredstava, najprije parobroda, a zatim cestovnog i zračnog prometa. Prema procjenama u svijetu je u posljednjem desetljeću posredovanjem turističkih agencija putovalo oko 25% turista (Metković, 2020), što znači da je to dovoljno veliki broj da turističke agencije postanu predmetom ozbiljnog proučavanja. Na sve većem međunarodnom turističkom tržištu ravnopravno uključivanje u turističke tokove mogu ostvariti samo one zemlje čije je turističko gospodarstvo adekvatno organizirano, a to znači suvremeno organizirano gospodarstvo. Dok su se turistička putovanja širila svijetom, agencija Cook je širila svoju mrežu poslovnica po cijelom svijetu. Razvoj turizma i prometa utjecao je na hotelske industrije i na bankarstvo. Razvoj turizma je tako poticao turističke agencije da učvrste svoje poslovne veze sa hotelima koji im onda mogu garantirati dobre cijene.

Tomas Cook izdao je svoj prvi putnički ček 1874. godine i istovremeno je nudio usluge zamjene strane valute (Čavlek, 1998). To se je smatralo novom fazom razvoja agencijskog poslovanja, a karakterizirali su ga oblici povezanosti posrednika, agencije i davatelja usluga, a većinom su to bili hoteli i banke. Nedugo zatim Cook je počeo nuditi putovanja zrakoplovom i s tim je započela nova agencijska faza organiziranja čarter letova. Turističke agencije su tada počele nuditi paket aranžmane koji su uključivali smještaj, prijevoz i različite druge, dodatne aktivnosti. Ovo je olakšalo onim turistima koji su željeli izbjeći komplicirano planiranje.

S razvojem interneta i digitalnih tehnologija, turističke agencije su se prilagodile novim trendovima. Cook je u tome vidio razne mogućnosti koje su bile u nastanku. Godine 1981. formirao je centar za rezervacije koji je umrežio brojne neovisne agencije diljem svijeta.

Razvoj turističkih agencija može se podijeliti na tri glavna razdoblja, svako sa svojim karakterističnim obilježjima. U prvom razdoblju, koje traje do Prvog svjetskog rata, turističke agencije su primarno djelovale kao posrednici i organizatori klasičnih skupnih putovanja. Njihovo poslovanje se fokusiralo na pružanje pojedinačnih putnih usluga poput rezervacija i prodaje uz proviziju (Vukonić, 1998: 34). Putovanja su uglavnom bila vezana uz brodski i željeznički promet, a uloga agencija kao posrednika još nije bila potpuno izražena.

Drugo razdoblje započinje s uključivanjem autobusa i posebno zrakoplova u putnički promet, čime se značajno širi uloga turističkih agencija. Tijekom razvoja između dva svjetska rata, agencije su se počele profilirati kao ključni posrednici u pribavljanju pojedinačnih putnih

usluga, s naglaskom na prodaju putnih karata (Čavlek, 1998). Tijekom tog razdoblja i desetljećima nakon Drugog svjetskog rata, glavni izvori prihoda agencija postaju provizije od prodaje karata za željeznicu, brodove, autobuse, a kasnije i za zrakoplove. Uz to, agencije ostvaruju prihode i organiziranjem putovanja po narudžbi klijenata te klasičnih skupnih putovanja. Nakon Drugog svjetskog rata, počevši od šezdesetih godina 20. stoljeća, turističke agencije proširuju svoje funkcije i počinju nuditi raznovrsna paušalna organizirana putovanja, postajući veletrgovci turističkih i putničkih usluga (Vukonić, 1998). U tom razdoblju, agencije, osim prethodnih funkcija, sve više djeluju kao posrednici u prodaji paušalnih aranžmana za turoperatore, čime dodatno učvršćuju svoju poziciju na tržištu.

Danas turističke agencije nude širok spektar usluga, uključujući cjelokupnu organizaciju putovanja, rezervaciju smještaja, organizaciju izleta, prodaju karata za različite oblike prijevoza i mnoge druge usluge (Dulčić, 2005). Njihova uloga je evoluirala kako bi udovoljila potrebama suvremenih putnika, bilo da se radi o individualnim putovanjima, obiteljskim odmorima ili poslovnim putovanjima. Razvoj tehnologije i promjene u turističkim trendovima dodatno su unaprijedili usluge koje turističke agencije danas pružaju, omogućujući im da budu fleksibilni i prilagodljivi u dinamičnom tržišnom okruženju.

## **1.2. Funkcije turističkih agencija**

Turističke agencije imaju ključne uloge u pružanju usluga putnicima, od informiranja do organizacije cijelog putovanja. Ove funkcije su ključne za uspješno poslovanje i za zadovoljenje potreba klijenata. Prva funkcija agencija je informativno-savjetodavna. U ovoj ulozi, agencije pružaju korisnicima informacije koje smanjuju ili uklanjaju neizvjesnosti u vezi s budućim putovanjima. Ova funkcija uključuje savjete o aktivnostima, destinacijama i putovanjima, što agencijama omogućuje da ponude svoje usluge potencijalnim klijentima (Metković, 2020). Ovdje se ubrajaju besplatne informacije i korisni savjeti o sportskim događajima, sajmovima, kulturnim i prirodnim znamenitostima, te drugim atrakcijama na određenim destinacijama.

Posrednička funkcija jedna je od najvažnijih u radu turističkih agencija. U ovoj ulozi, agencija djeluje kao posrednik između turista i pružatelja turističkih usluga, prenoseći ponudu trećih strana krajnjim korisnicima (Metković, 2020). Ova funkcija obuhvaća rezervacije

smještaja, organizaciju prehrane, prodaju karata za događaje i izlete, te ostale usluge koje se nude turistima. Osim toga, agencije često prodaju turističke aranžmane, osiguravaju klijente i njihovu prtljagu, te pribavljaju potrebne dozvole poput onih za lov ili ribolov. Organizatorska funkcija agencija pruža turistima cjelovite usluge koje uključuju vlastite i tuđe usluge. Ovdje spadaju usluge turističkih vodiča, organizacija transfera, te usluge smještaja i prijevoza koje nude hoteli i prometne kompanije (Metković, 2020). Tipičan primjer ove funkcije je turistički aranžman, koji obuhvaća smještaj, prehranu, prijevoz do i od destinacije, i druge povezane usluge. Kroz ovu funkciju, agencija igra ključnu ulogu u povezivanju turističke ponude s potražnjom, osiguravajući uspješno organiziranje putovanja u ime svojih klijenata.

Jedna od ključnih funkcija turističke agencije jest promocija, čija je primarna zadaća privlačenje potencijalnih turista. Promocijom specifičnih turističkih aranžmana stvaraju se preduvjeti za oblikovanje konkurentnih usluga koje agencija nudi. Kako bi se postigli željeni tržišni rezultati, ključno je razumjeti ponašanje potrošača, osobito njihove reakcije na različite marketinške elemente. Turistička agencija mora se usredotočiti na ciljani marketing i provoditi segmentaciju tržišta, prilagođavajući turistički proizvod specifičnim potrebama različitih segmenata (Frančišković i Tomljanović, 2001: 421). Svaka turistička agencija treba uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu, uključujući i promotivni odjel, no ta struktura mora biti prilagođena specifičnoj fazi razvoja agencije i situaciji na turističkom tržištu. Iako se manje i srednje turističke agencije često oslanjaju na usluge propagandnih agencija zbog nedovoljno razvijenih internih promotivnih kapaciteta, danas čak i najveći organizatori putovanja koriste usluge vanjskih propagandnih agencija (Frančišković i Tomljanović, 2001: 422). Provedba promotivnih kampanja zahtijeva opsežno planiranje i koordinaciju. Turizam i turističko tržište pripadaju izrazito osjetljivom sektoru zbog svoje nematerijalne prirode, stoga im je potrebno pristupiti s većom pažnjom i oprezom nego sektorima u kojima dominiraju materijalni čimbenici.

Informiranjem i savjetovanjem klijenata putem propagandnih materijala i drugih komunikacijskih sredstava, turističke agencije uspješno organiziraju putne aranžmane, što im omogućuje da zadovolje potrebe turista i razumiju samu bit njihovog postojanja. Kroz ove funkcije, turističke agencije ne samo da olakšavaju putnicima organizaciju putovanja, nego i značajno doprinose uspješnom poslovanju u turizmu.

### **1.3. Podjela turističkih agencija**

Suvremeno turističko tržište obilježava postojanje i djelovanje velikog broja putničkih agencija. Specifičnosti pojedinih tržišta i različiti uvjeti poslovanja doveli su do razlikovanja putničkih agencija prema sadržaju posla koji obavljaju, načinu organizacije, veličini i ukupnom utjecaju na tržište te nizom drugih karakteristika.

Turističke agencije mogu se podijeliti na nekoliko načina, ovisno o različitim kriterijima. Najčešća podjela turističkih agencija je sljedeća (Dučić, 2005):

- Podjela prema karakteru poslovanja,
- Podjela prema organizacijskom obliku i
- Podjela prema predmetu poslovanja.

Podjela turističkih agencija omogućuje bolje razumijevanje njihovih specifičnih funkcija i uloga unutar turističke industrije. Različite vrste agencija zadovoljavaju različite potrebe putnika, od individualnih i specijaliziranih usluga do masovnog turizma. Ova raznolikost u ponudi doprinosi dinamičnosti tržišta i omogućuje turistima veći izbor prilikom planiranja i organizacije svojih putovanja. Razumijevanje podjele turističkih agencija ključno je za uspješnu prilagodbu promjenama u turističkoj potražnji i održavanje konkurentnosti na tržištu.

#### **1.3.1. Podjela prema karakteru poslovanja**

Jedan od kriterija podjela je podjela prema karakteru poslovanja koja obuhvaća turističke agencije emitivnog karaktera, receptivnog karaktera i kombinacija istih (emitivno – receptivne) agencije.

Emitivnim poslovima turističke agencije mogu se smatrati poslovi koji se odnose na organiziranje putovanja i boravka individualnih turista na inozemnom te domaćem tržištu (Metković, 2020). Najvažniji dio ovog posla odnosi se na kreiranje vlastitog proizvoda na osnovu kombinacije prijevoznih, smještajnih i drugih usluga koji se kao jedinstvena cjelina nude na tržištu po paušalnoj cijeni. Emitivne agencije provode marketinške aktivnosti kako bi privukle turiste i promovirale svoje usluge. To može uključivati oglašavanje putem medija, sudjelovanje na sajmovima i događajima te promociju putem interneta i društvenih medija. U ovu grupu spadaju organizatori putovanja i agencije koje se javljaju kao klasični posrednici.

Također treba naglasiti važnost prilagođavanja ponude putovanja prema preferencijama i potreba gostiju. To može uključivati izbor destinacija, vrste smještaja, vrste aktivnosti i ostale

usluge koje su klijentima važne (Spasić i Pavlović, 2018). Emitivne agencije često surađuju sa lokalnim partnerima u destinacijama kako bi osigurale kvalitetnije usluge za svoje goste. Prate se nove turističke aktivnosti i usluge te promjene u stajalištima onih koji putuju.

Receptivni poslovi u turizmu obuhvaćaju prihvatanje i usluživanje turista koji borave na određenom području. Poslovanje ovih agencija fokusirano je na organizaciju aktivnosti poput izleta, obilazaka i transfera, čime se turistima osigurava ugodan i siguran boravak u destinaciji. Receptivne agencije često surađuju s emitivnim agencijama, preuzimajući odgovornost za realizaciju turističkih aranžmana u destinaciji (Spasić i Pavlović, 2018). Osim organizacije izleta i transfera, receptivne agencije pomažu gostima u pronalaganju smještaja koji odgovara njihovim željama i budžetu, bilo da se radi o hotelima, apartmanima, vilama ili kućama za odmor. Ove agencije također osiguravaju turističke vodiče koji gostima pružaju informacije o kulturi, povijesti i znamenitostima destinacije.

Receptivne agencije igraju ključnu ulogu u turizmu, jer pružaju podršku turistima tijekom njihova boravka, omogućujući im nezaboravno iskustvo. Zadovoljstvo turista često se odražava na povećanje turističkog prometa zahvaljujući pozitivnim recenzijama i promociji na društvenim mrežama (Metković, 2020). Danas su na tržištu česte agencije kombiniranog tipa, koje se bave i receptivnim i emitivnim poslovima. Mnoge srednje i velike agencije s područja Mediterana razvijale su se na taj način – najprije su se fokusirale na receptivno poslovanje, a s ekonomskim razvojem i porastom standarda domaćeg stanovništva, počele su se baviti i emitivnim poslovima. Takva razvojna tendencija bila je prisutna kod većine poznatih turističkih agencija na prostoru bivše Jugoslavije (Vukonić, 1998). Neke agencije su, međutim, krenule suprotnim putem – osnovane su u velikim gradovima kao turoperatori, a zatim su proširile svoje poslovanje na turističke destinacije, fokusirajući se na pružanje usluga boravka turistima.

Ova kombinacija poslova pruža agencijama veću fleksibilnost i prilagodljivost na tržištu. Emitivno – receptivne agencije olakšavaju proces planiranja putovanja jer klijentima pružaju sve usluge na jednom mjestu, smanjujući potrebu za komunikacijom s više različitih agencija. Imaju veću kontrolu nad kvalitetom usluga koje pružaju svojim klijentima.



### 1.3.2. Podjela prema organizacijskom obliku

Organizacijski oblik turističkih agencija može se podijeliti prema prisutnosti poslovnica, što je povezano i s prostornom podjelom. Ova podjela obuhvaća agencije koje djeluju bez mreže poslovnica i one koje imaju mrežu poslovnica (Metković, 2020).

Agencije koje nemaju mrežu poslovnica obično posluju samo preko interneta ili telefonske komunikacije. Ove agencije obično imaju samo jedno prodajno mjesto ili su potpuno online, gdje gosti rezerviraju putovanja, smještaj i druge usluge putem web stranica ili telefona (Metković, 2020). Prednosti ovog modela uključuju smanjenje troškova poslovanja, poput najma poslovnih prostora i plaća za osoblje, te mogućnost globalne dostupnosti bez geografskih ograničenja. Takve agencije su često usmjerene prema lokalnom stanovništvu i pružaju usluge putem digitalnih platformi, što omogućuje fleksibilnost i pristup širokoj bazi korisnika.

S druge strane, agencije s mrežom poslovnica imaju fizičke lokacije na različitim geografskim područjima. Ove agencije su obično veći gospodarski subjekti s većim brojem zaposlenih te značajnim materijalnim i financijskim resursima (Spasić i Pavlović, 2018). Iako su često usmjerene prema domaćem tržištu i ne prelaze nacionalne granice, nude specijalizirane usluge i detaljne informacije zahvaljujući školovanom osoblju u poslovnicama. Ove agencije mogu biti detaljističke, kombinirani tip turoperatora ili receptivne turističke agencije, a njihova mreža poslovnica omogućava osobnu interakciju s klijentima i pružanje prilagođenih savjeta. Međutim, agencije s mrežom poslovnica suočavaju se s izazovima kao što su visoki operativni troškovi održavanja poslovnica, konkurencija online turističkih agencija i potreba za stalnim poboljšanjem usluga kako bi zadovoljile promjenjive potrebe klijenata (Spasić i pavlović, 2018). Upravljačke strategije koje uključuju optimalno upravljanje troškovima i unaprjeđenje usluga mogu omogućiti ovim agencijama da pruže visokokvalitetne usluge i uspješno zadovolje raznolike potrebe svojih korisnika.

Razumijevanje razlike između agencija bez mreže poslovnica i onih s mrežom poslovnica pomaže u prepoznavanju njihovih prednosti i izazova. Dok online agencije nude globalnu dostupnost i niske operativne troškove, agencije s fizičkim poslovnicama pružaju osobnu uslugu i specijalizirane informacije, što može biti ključno za određene segmentacije tržišta. Ovisno o poslovnoj strategiji i ciljevima, svaka vrsta agencije može pronaći svoj put do uspjeha i zadovoljstva svojih klijenata.

### 1.3.3. Podjela prema predmetu poslovanja

Turističke agencije mogu se kategorizirati prema vrsti poslovanja u tri glavna tipa (Metković, 2020): grosističke, detaljističke i grosističko-detaljističke agencije. Svaki od ovih tipova ima specifične uloge i načine poslovanja unutar turističke industrije.

Grosističke agencije, poznate i kao veleprodajni distributeri, pretežno posluju s drugim poslovnim subjektima poput drugih agencija, turoperatora ili veleprodajnih distributera. Ove agencije operiraju na B2B (business-to-business) tržištu i nude različite turističke pakete i aranžmane koji se dalje distribuiraju i prodaju krajnjim potrošačima putem detaljističkih agencija (Metković, 2020). Grosističke agencije djeluju kao posrednici u velikim transakcijama i često ostvaruju poslovnu suradnju s brojnim dobavljačima kako bi nabavile usluge po povoljnijim cijenama u odnosu na one koje su dostupne individualnim turistima. Turoperator su klasičan primjer grosističkih agencija – oni organiziraju i kombiniraju usluge različitih ponuđača kako bi kreirali i organizirali paušalna putovanja na veliko, koja nude u svoje ime i za svoj račun (Čavlek, 1998).

Detaljističke agencije usmjerene su na izravnu pružanje turističkih usluga krajnjim potrošačima, bilo da su u pitanju individualni putnici ili grupe. Njihova glavna funkcija uključuje rezervaciju i organizaciju putovanja, smještaja, prijevoza, izleta i drugih turističkih aranžmana (Metković, 2020). Ove agencije mogu raditi putem fizičkih poslovnica ili online platformi, omogućujući klijentima da pristupe njihovim uslugama i obave rezervacije. Detaljističke agencije ostvaruju direktan kontakt s potrošačima i naplaćuju proviziju od turoperatora za posredovanje u prodaji turističkih aranžmana. Suradnjom s turoperatorima, detaljističke agencije imaju pristup širokom spektru turističkih proizvoda i destinacija, što im omogućuje da svojim klijentima ponude raznovrsne opcije.

Grosističko-detaljističke agencije kombiniraju karakteristike oba prethodna tipa. One ne samo da pružaju turističke usluge krajnjim korisnicima, već i surađuju s drugim poslovnim subjektima u nabavi i distribuciji turističkih aranžmana (Spasić i Pavlović, 2018). Ove agencije stoga mogu djelovati kao posrednici u velikim transakcijama i kao pružatelji usluga direktno krajnjim potrošačima, čime objedinjuju prednosti oba poslovna modela. Grosističko-detaljističke agencije spajaju karakteristike prethodnih dvaju tipova agencija, djelujući kao organizatori putovanja (turoperator) i istovremeno kao prodavači turističkih usluga (Čavlek, 1998). Ovaj hibridni model omogućuje agencijama širenje tržišta i diversifikaciju poslovanja, pružajući usluge različitim segmentima tržišta.

Ovisno o svojim ciljevima, kapacitetima i resursima, agencije mogu izabrati poslovni model koji najbolje odgovara njihovoj strategiji i tržišnim potrebama. Grosističke agencije igraju ključnu ulogu u distribuciji turističkih proizvoda na veleprodajnom tržištu, dok detaljističke agencije uspostavljaju izravnu komunikaciju s krajnjim potrošačima (Metković, 2020). Grosističko-detaljističke agencije integriraju oba pristupa kako bi maksimizirale svoj potencijal i pružile sveobuhvatne usluge unutar turističke industrije. Klasifikacija turističkih agencija prema predmetu poslovanja omogućava bolju specijalizaciju i prilagodbu njihovih usluga potrebama različitih tržišta i klijenata, čime se postiže učinkovitija i kvalitetnija usluga u turističkom sektoru.

Grosističke agencije omogućuju efikasnu distribuciju turističkih proizvoda na veliko, detaljističke agencije pružaju usluge izravno potrošačima, dok grosističko-detaljističke agencije obuhvaćaju oba aspekta, omogućujući fleksibilnost i širinu usluga. Svaki tip agencije ima svoje prednosti i izazove, a njihovo razumijevanje pomaže u optimizaciji turističkih usluga i zadovoljenju potreba različitih korisnika.

## **2. ORGANIZIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA**

Organiziranje je ključna funkcija menadžmenta koja se odnosi na proces uspostavljanja strukture, resursa i aktivnosti unutar organizacije s ciljem učinkovitog postizanja njenih ciljeva. Ovaj proces uključuje raspodjelu dužnosti svakom pojedincu i koordinaciju osoblja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Organizacija se može definirati kao skupina ljudi koji se udružuju s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva (Sikavica i Novak, 2011). Ključna obilježja organizacije uključuju naziv organizacije, moć, strukturu, izvještaje i ciljeve, pri čemu su ciljevi najvažniji. Organiziranje obuhvaća uspostavljanje učinkovitih međusobnih odnosa i komunikacije unutar organizacije kako bi se osigurala koordinacija i suradnja među različitim dijelovima organizacije (Heinrich i Koontz, 2011).

Važan aspekt organiziranja je formiranje i upravljanje timovima unutar organizacije. To uključuje definiranje ciljeva timova, kao i uspostavljanje uloga i odgovornosti članova tima. Uspješno organiziranje omogućuje jasnu raspodjelu zadataka, efikasnu komunikaciju i suradnju među članovima tima, što doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

### **2.1. Teorijske odrednice organiziranja u menadžmentu**

Unatoč tome što je pojam organizacije široko poznat, njegov sadržaj još uvijek nije jednoznačno definiran. U različitim organizacijskim disciplinama i istraživanjima, pojam organizacije koristi se u dva osnovna značenja: kao postupak i kao rezultat tog postupka. U širem smislu, organizacija obuhvaća čitav kulturni svijet stvoren ljudskom djelatnošću, s naglaskom na ljudsku suradnju unutar društvenih ili specifičnih socijalnih sustava. Riječ organizacija potječe od grčke riječi "organon", što znači alat, instrument, spravu ili glazbalo. Ljudi su dio raznih organizacija – obiteljskih, poslovnih, vjerskih – što pokazuje koliko je organizacija važna. Kao što skup organa čini organizam, tako i skup međusobno povezanih dijelova čini organizaciju. U ovom slučaju, riječ je o društvenim organizacijama koje su rezultat ljudskih aktivnosti.

Unatoč širokoj prepoznatljivosti pojma "organizacija", još uvijek ne postoji jedinstveno definirani sadržaj tog pojma koji bi bio prihvaćen u svim kontekstima. U različitim organizacijskim disciplinama i istraživanjima, pojam organizacije koristi se u dva osnovna smisla: kao proces i kao rezultat tog procesa. U širem kontekstu, pojam organizacija obuhvaća kompleksni kulturni svijet koji je rezultat ljudske djelatnosti (Sikavica i Novak, 2011). Ovdje se fokus stavlja na ljudsku suradnju unutar društvenih ili specifičnih socijalnih sustava. Organizacija se može vidjeti kao struktura koja omogućava koordinaciju i suradnju među različitim dijelovima društva, a sama riječ „organizacija“ potječe od grčke riječi „organon“, koja označava alat, instrument, spravu ili glazbalo (Heinrich i koontz, 2011). Ovaj etimološki korijen naglašava ideju da organizacija, poput alata, služi određenoj svrsi kroz koordinirane aktivnosti.

Ljudi su uključeni u različite vrste organizacija, uključujući obiteljske, poslovne i vjerske zajednice, zbog čega je organizacija ključna za razumijevanje ljudskih interakcija i društvenih struktura. Baš kao što skup organa čini biološki organizam, tako i skup međusobno povezanih dijelova čini organizaciju. U ovom slučaju, riječ je o društvenim organizacijama koje proizlaze iz ljudskih aktivnosti i interakcija. Društvene organizacije, bilo da su to formalne poslovne strukture, nevladine organizacije ili manje informalne zajednice, temelje se na usklađivanju resursa i aktivnosti kako bi se postigli zajednički ciljevi. Ove organizacije omogućuju ljudima da se udruže, dijele resurse, koordiniraju aktivnosti i ostvaruju ciljeve koji bi bili teže postignuti pojedinačnim naporima (Sikavica i Novak, 2011). Organizacija, stoga, predstavlja ključni okvir kroz koji se oblikuju i strukturiraju ljudske aktivnosti i suradnja u različitim aspektima društvenog života.

Organizacija je ključna za razumijevanje kako ljudi koordiniraju i upravljaju svojim aktivnostima u sklopu različitih socijalnih struktura, te kako te strukture doprinose postizanju zajedničkih ciljeva i poboljšanju učinkovitosti i učinkovitosti u društvenom kontekstu.

Tablica 1. Dominantna poimanja organizacije

| Naziv                                 | Opis   |
|---------------------------------------|--|
| Univerzalno poimanje organizacije     | Ovaj pristup promatra organizaciju kao skup međusobno povezanih dijelova koji zajedno čine jedinstvenu cjelinu. Ovaj način gledanja na organizaciju odgovara konceptu organizacije kao sustava i primjenjuje se na sve vrste organizacija, bilo da su organski ili anorganski. |
| Institucionalno poimanje organizacije | Prema ovom pristupu, organizacija se shvaća kao institucija ili grupa ljudi koja kroz zajednički rad postiže zajedničke ciljeve. Primjeri ovog poimanja uključuju banke, škole, bolnice i slične institucije.  |
| Strukturno poimanje organizacije      | Prema ovom pristupu, organizacija se promatra kao struktura unutar društvenog sustava, gdje svaka organizacija ili institucija ima svoju unutarnju strukturu. Svaki dio te unutarnje strukture također ima svoju specifičnu strukturu, sve do najsitnijih dijelova društva.    |
| Funkcionalno poimanje organizacije    | Ovaj pristup razumije organizaciju kao skup aktivnosti koje oblikuju njezinu strukturu u društvu. Uz rad i kapital, funkcionalno poimanje često smatra organizaciju trećim najvažnijim čimbenikom proizvodnje.   |

Izvor: izrada autora prema Hoffman, F.: Begriff der Organization, 1980., u: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 2005., str. 1425. – 1431.

Prema prikazu u tablici 1., temeljna poimanja organizacije mogu se svesti na četiri osnovna aspekta: otvoreni sustav, institucija, aktivnosti organiziranja i stanje. Organizaciju je također moguće definirati kao društveni, politički i ulazno-izlazni sustav (Žugaj, 2004). Organizacija kao društveni sustav sastoji se od brojnih podsustava i odnosa među njima. Promatranje organizacije u ovom svjetlu omogućuje dublje razumijevanje njezine kompleksnosti, dinamike i utjecaja na članove i širu zajednicu (Gibson, 2011). Ovaj pristup potiče razvoj humanističkog pristupa u upravljanju i ljudskim resursima, poboljšanje komunikacije i suradnje te postizanje ravnoteže između ekonomske učinkovitosti i društvene odgovornosti. U kontekstu političkog sustava, organizacija uključuje interne političke dinamike, procese i igre moći koje oblikuju odluke, procese i međusobne interakcije (Adam, 2022). Ova perspektiva naglašava da organizacija nije uvijek jedinstvena u svojim ciljevima, već da postoje različiti interesi, konflikti i borbe za moć unutar nje.

Kao ulazno-izlazni sustav, organizacija se shvaća kao entitet koji pretvara sirovine, materijale, energiju i informacije u gotove proizvode ili usluge. Ova perspektiva fokusira se na procese pretvorbe i efikasnost u upravljanju resursima.

Obilježja organizacije mogu se podijeliti u dvije glavne skupine (Adam 2022):

- Karakteristike same organizacije: Ove karakteristike uključuju naziv organizacije, ciljeve, pravila, strukturu i izvještaje. Svaka organizacija ima definirane ciljeve koje nastoji ostvariti, a ti ciljevi mogu biti kratkoročni ili dugoročni, kvantitativni ili kvalitativni. Mogu se odnositi na financijske rezultate, rast, zadovoljstvo kupaca, društvenu odgovornost ili druge aspekte poslovanja.
- Karakteristike povezane s ljudima u organizaciji: Ove karakteristike odnose se na položaj, lanac ovlasti i moć unutar organizacije. Pravila u organizaciji omogućuju njeno normalno funkcioniranje. Bez njih bi organizacija bila neefikasna i neorganizirana. Pravila čine standarde ponašanja, procedure ili smjernice koje članovi organizacije trebaju slijediti kako bi se osigurala učinkovitost, red, pravda i usklađenost s ciljevima organizacije. Ona olakšavaju donošenje odluka, smanjuju rizike i podržavaju produktivnost i sigurnost unutar organizacije.

Razumijevanje ovih obilježja pomaže u oblikovanju organizacija koje su sposobne učinkovito funkcionirati, prilagoditi se promjenjivim uvjetima i postići svoje ciljeve na način koji zadovoljava potrebe svih dionika.

U organizacijama koje uključuju više ljudi, jasno definirana struktura postaje ključna za učinkovito funkcioniranje. Struktura organizacije utječe na način donošenja odluka, komunikaciju i koordinaciju aktivnosti unutar organizacije (Eusenfuhr, 2010). Odabir odgovarajuće strukture ovisi o raznim čimbenicima kao što su veličina organizacije, vrsta industrije, ciljevi i vanjske okolnosti. Svaka organizacija koristi različite vrste izvješća koja služe kao dokumenti s informacijama, analizama, rezultatima ili zaključcima o specifičnim aspektima poslovanja. Neki od ključnih tipova izvješća uključuju operativna, marketinška, prodajna i strateška izvješća (Ahlstrom i Bruton, 2009). Iako su neka izvješća zakonski obvezna, mnoge organizacije redovito izrađuju izvješća kako bi pratili i optimizirali svoje poslovanje.

Položaj u organizaciji odnosi se na specifičnu poziciju koju pojedinac zauzima unutar hijerarhijske strukture. Ovaj položaj definira odnose, ovlasti, odgovornosti i uloge koje osoba ima unutar organizacije (Žugaj, 2004). Položaj se može mijenjati tijekom vremena zbog

napredovanja u karijeri, promjena u organizacijskoj strukturi ili prilagodbi poslovnom okruženju.

Organizacije su hijerarhijski strukturirane kako bi osigurale red, koordinaciju i učinkovitost. Lanac ovlasti u organizaciji može biti strogo hijerarhijski i jasno definiran u nekim organizacijama, dok može biti fleksibilniji i decentraliziran u drugima (Sikavica i Novak, 2011). Ključna funkcija lanca ovlasti je da podrži ciljeve i funkcije organizacije, te osigura jasnu podjelu ovlasti, odgovornosti i komunikacijskih puteva unutar organizacije. Moć unutar organizacije karakterizira način na koji se odluke donose i raspoređuju. Moć se obično raspodjeljuje prema razinama odluka; osobe na višim razinama imaju veću moć, dok oni na nižim razinama, poput operativnih radnika, imaju manju moć. (Žugaj, 2004) Ova raspodjela moći utječe na dinamiku unutar organizacije, uključujući način na koji se odluke donose i kako se provode različite funkcije i zadaci.

Pravilno usklađivanje strukture, izvješća, položaja, lanca ovlasti i raspodjele moći pomaže organizacijama u postizanju svojih ciljeva i učinkovitim upravljanju resursima, time doprinosi njihovom ukupnom uspjehu i stabilnosti.

## **2.2. Projektiranje organizacije**

S obzirom na rastuću konkurenciju i dinamične promjene u poslovnom okruženju, menadžment organizacija suočen je s izazovom optimizacije poslovanja i upravljanja ograničenim resursima. Da bi se postigli uspješni rezultati u razvoju složenih proizvoda, nužno je angažirati stručnjake različitih razina i znanja, uložiti značajna materijalna sredstva te brzo reagirati kako bi se odgovaralo na izazove konkurencije.

Vrsta projekta određuje i oblik organizacije potrebne za njegovo upravljanje. U tu svrhu razlikuju se dvije glavne vrste projektnih organizacija (Hauc, 2007):

- Privremena projektna organizacija: Ova vrsta organizacije stvara se za potrebe jednokratnih projekata. Ona se organizira s ciljem postizanja specifičnih ciljeva i često se kombinira s primarnom linijskom organizacijskom strukturom koja se bavi kontinuiranim procesima unutar poduzeća. Takva organizacija ima vremenska ograničenja, tj. postoji samo dok se ne ispune ciljevi projekta, a nakon toga se ukida. U



svojoj strukturi može uključivati različite stručnjake i resurse koji su potrebni za realizaciju projekta, ali se odmah nakon završetka projekta povlači.

- Stalna projektna organizacija: Ova organizacija primjenjuje se u multi-projektnim okruženjima, gdje se istovremeno upravlja s više projekata. Stalna projektna organizacija zahtijeva kombinaciju više projektnih organizacija s primarnom linijskom strukturom poduzeća. U ovom slučaju, organizacija je složenija, s višestrukim organizacijskim strukturama koje se usklađuju s kontinuiranim operacijama poduzeća.

Projektne organizacije često su fleksibilnije u odnosu na tradicionalne funkcionalne ili matricijalne strukture (Koontz, 2012). Omogućuju brzu formaciju i raspuštanje timova prema potrebama specifičnih projekata, što pomaže organizaciji da se prilagodi promjenama u okruženju ili zahtjevima tržišta. Jasno definirana struktura projektnog menadžmenta uključuje ključne uloge kao što su projektni menadžer, projektni timovi i podrška za upravljanje projektima (Luthans, 2007). Projekti imaju ograničen vijek trajanja i definirane rokove, što omogućuje raspust timova nakon završetka projekta ili njihovo preusmjeravanje na nove projekte.

Ova fleksibilnost omogućuje organizaciji da se usmjeri na nove prioritete i izazove, optimalno raspoređuje resurse te se uspješno prilagođava promjenjivim uvjetima tržišta. Efikasno upravljanje projektima omogućuje organizacijama da postignu bolje rezultate i ostvare konkurentne prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju. Projektne organizacije moguće je nekoliko specifičnih oblika, ovisno o svrsi i opsegu projekta (Hauc, 2007):

- Projektna organizacija za određeni projekt: Ova vrsta organizacije usmjerena je na realizaciju specifičnog projekta. Organizacija se formira s ciljem postizanja jasno definiranih ciljeva i obično se raspusti nakon završetka projekta.
- Projektna organizacija za određeni portfelj projekata: Ova organizacija upravlja skupinom međusobno povezanih projekata. Cilj je osigurati koordinaciju i optimalnu upotrebu resursa kroz više projekata koji zajedno doprinose ostvarivanju strateških ciljeva.
- Projektna organizacija za programe projekata: Ovdje se upravlja skupinama projekata koji su povezani zajedničkim ciljevima i resursima. Programska organizacija koordinira i integrira projekte kako bi se postigli širi strateški ciljevi.
- Projektna organizacija za multi-projektne izvođenje strateških razvojnih programa ili drugih poslovnih planova: Ova vrsta organizacije usmjerena je na upravljanje složenim

strateškim programima koji uključuju više projekata i zahtijevaju visoku razinu koordinacije i integracije.

- Projektna organizacija za određena projektna područja u poduzeću: Ove organizacije fokusirane su na specifična područja unutar poduzeća i često se nazivaju projektno područna organizacija poduzeća. One upravljaju projektima unutar određenih funkcionalnih ili sektorskih područja.
- Projektna organizacija za proizvodnju projekata: Ova vrsta organizacije specijalizirana je za razvoj i implementaciju projekata kao proizvoda. Cilj je optimizirati procese proizvodnje projekata i osigurati njihovu kvalitetu i isplativost.
- Projektna organizacija s više projektnih partnera: Kada se više samostalnih poduzeća ili organizacija udružuje za realizaciju zajedničkog projekta, nastaje projektna organizacija koja koordinira aktivnosti među partnerima i upravlja zajedničkim resursima.

Sve ove vrste projektnih organizacija posvećuju posebnu pažnju upravljanju rizicima kako bi identificirale, procijenile i upravljale potencijalnim prijetnjama i prilikama koje mogu utjecati na uspjeh projekata. Ovo uključuje razvoj strategija za minimiziranje negativnih rizika i maksimiziranje pozitivnih (Koontz, 2012). Projektna organizacija mora biti fleksibilna i sposobna prilagoditi se promjenama u okruženju, zahtjevima klijenata ili novim tehnološkim trendovima. U današnjem poslovnom okruženju, koje je dinamično i podložno brzim promjenama, učinkovito upravljanje projektima postaje ključna komponenta za održavanje konkurentnosti i postizanje poslovnog uspjeha.

### **2.3. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura predstavlja okvir u kojem se definiraju hijerarhijski odnosi, linije autoriteta, odgovornosti, komunikacija i međuovisnost između različitih dijelova organizacije. To je sustav koji omogućuje organizaciji da uskladi svoje aktivnosti i resurse s ciljem postizanja svojih strateških i operativnih ciljeva (Sikavica i Novak, 2011). Organizacijska struktura je ključni element svake organizacije, jer oblikuje način na koji organizacija funkcionira i kako se postignu njeni ciljevi. Iako se često poistovjećuje s pojmom organizacije, organizacijska struktura je samo jedan od ključnih aspekata unutar šireg koncepta organizacije.

Svaka organizacija mora uspostaviti formalnu organizacijsku strukturu koja jasno definira uloge i odgovornosti zaposlenika, te način na koji se obavljaju agencijski poslovi. Ova struktura omogućuje poduzetniku ili menadžmentu da postigne postavljene ciljeve kroz efikasno upravljanje i koordinaciju rada zaposlenika (Koontz, 2012). Zajednički rad i suradnja unutar organizacije, uzimajući u obzir društvene, političke, socijalne i tehničke uvjete, od presudne su važnosti za učinkovito funkcioniranje organizacije. Ti vanjski uvjeti utječu na mogućnost komuniciranja i organiziranja unutar strukture.

Prema H. Mintzbergu, organizacijska struktura sastoji se od nekoliko ključnih elemenata (Bahtijarević Šiber, 1999):

- Operativna jezgra: Ova komponenta obuhvaća zaposlenike koji izravno obavljaju osnovne aktivnosti organizacije, poput proizvodnje ili pružanja usluga.
- Menadžerska sredina: Ovo je razina menadžera koja povezuje operativnu jezgru s višim razinama upravljanja. Menadžerska sredina koordinira rad i nadzire operativne aktivnosti.
- Upravljačka struktura: Ova komponenta uključuje vrhunske menadžere koji donose strateške odluke i postavljaju ciljeve za cijelu organizaciju. Oni su odgovorni za dugoročno planiranje i upravljanje organizacijom.
- Tehnička podrška: Ova funkcija uključuje stručnjake i tehnologiju koja podržava operativnu jezgru i menadžersku sredinu. Tehnička podrška pomaže u održavanju operativne učinkovitosti i inovacijama.
- Administrativna potpora: Ova komponenta uključuje administrativne funkcije i podršku koja omogućuje organizaciji da funkcionalno upravlja dokumentacijom, komunikacijom i drugim administrativnim zadacima.
- Koordinacija i kontrola: Ovo su mehanizmi koji osiguravaju da različiti dijelovi organizacije rade u skladu s ciljevima i strategijama organizacije. Uključuju formalne procedure, pravila i standarde koji pomažu u održavanju reda i učinkovitosti.

Mintzbergova analiza naglašava da organizacijska struktura nije statična, već se razvija i prilagođava u skladu s promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju. Efikasna organizacijska struktura omogućuje organizaciji da se prilagodi promjenama, optimizira procese i uspješno postigne svoje ciljeve.

Tablica 2: Elementi organizacijske strukture organizacije

|                |   |
|----------------|---|
| Operativni dio | Sastoji se od svih izvršnih radnika koji obavljaju svakodnevne zadatke i aktivnosti.  |
| Strateški dio  | Čini vrhovni menadžment, koji donosi ključne odluke i postavlja dugoročne ciljeve organizacije.   |
| Središnji dio  | Obuhvaća menadžere srednje razine, koji koordiniraju između operativnog i strateškog dijela te implementiraju strategije i politike.                              |
| Tehnostruktura | Uključuje stručnjake s velikim stvarnim autoritetom zbog svoje visoke profesionalne razine i znanja, iako nisu dio formalne organizacijske strukture menadžmenta. |
| Stožerni dio   | Njegov zadatak je pružati podršku linijskom menadžmentu u ostvarivanju operativnih ciljeva i rješavanju svakodnevnih problema.                                    |

Izvor: Sikavica., P., Organizacija., Zagreb, 2011. str. 339

Važnost Mintzbergove klasifikacije elemenata organizacije vidimo u tome što su u njoj sadržani poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Dva elementa sadrže menadžerske funkcije (strateški i srednji dio), na izvršnu funkciju odnosi se operativni dio a stožerni dio obuhvaća poslove podrške menadžmentu (Weihrich i koontz, 2011). Zadnji element obuhvaća poslove stručnjaka i ekspertne poslove koji nisu ni stožerni ni linijski menadžeri.

Proces izgradnje organizacijske strukture obuhvaća nekoliko ključnih koraka. Prvi korak u izgradnji organizacijske strukture je provođenje analize potreba kako bi se utvrdilo koje su funkcije, zadaci i odgovornosti potrebni za postizanje ciljeva organizacije. Nakon analize potreba, ciljevi organizacije trebaju biti jasno definirani. Ovi ciljevi će služiti kao temelj za oblikovanje strukture organizacije (Sikavica i Novak, 2011). Sljedeći korak je identifikacija funkcionalnih područja unutar organizacije, kao što su proizvodnja, prodaja, marketing, financije, ljudski resursi i druge funkcije. Organizacija može razmotriti različite modele organizacijske strukture, poput funkcionalne, divizijske, matrice ili mrežne strukture kako bi odabrala onaj koji najbolje odgovara njezinim potrebama i ciljevima. Nakon odabira odgovarajućeg modela strukture, organizacija treba uspostaviti jasnu hijerarhiju koja definira odgovornost unutar organizacije.

## 2.4. Čimbenici oblikovanja organizacijske strukture

Čimbenici organizacije obuhvaćaju sve one aspekte koji utječu na odabir specifične vrste organizacijske strukture i određuju ključne dimenzije organizacije. Ovo uključuje dubinu podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole, razinu ovlasti i odgovornosti, te stupanj centralizacije i decentralizacije i koordinacije unutar organizacije (Sikavica i Novak, 2011). Ovi čimbenici predmet su proučavanja mnogih znanstvenika širom svijeta. Većina istraživača organizacije slaže se da se čimbenici organizacije mogu podijeliti u dvije osnovne skupine: unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnji čimbenici odnose se na aspekte unutar same organizacije, dok su vanjski čimbenici povezani s okolinom u kojoj organizacija djeluje (Gibson et al., 2011). Dok unutarnji čimbenici obično podliježu kontrolama i odlukama same organizacije, vanjski čimbenici, koji su često nepredvidivi, zahtijevaju prilagodbu organizacije.

Unutarnji čimbenici organizacije uključuju (Sikavica i Novak, 2011): viziju, misiju i ciljeve organizacije, strategiju, tehnologiju, veličinu, životni ciklus organizacije, ljudske resurse, proizvode te lokaciju organizacije.

### 2.4.1. Unutarnji čimbenici organizacije

**Vizija, misija i ciljevi** među najvažnijim su čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Vizija predstavlja sliku budućnosti prema kojoj organizacija teži. To je inspirativni opis željenog stanja organizacije u budućnosti, obično s naglaskom na njezinu svrhu, vrijednosti i ciljeve (Sikavica i Novak, 2011). Vizija bi trebala biti motivirajuća i inspirativna za sve zaposlenike i dionike organizacije te ih potaknuti na akciju. Misija organizacije predstavlja njezinu svrhu ili razlog postojanja. To je kratka izjava koja opisuje što organizacija radi, za koga radi i kako pridonosi zajednici ili društvu. (Koontz, 2012) Misija obično odražava osnovne vrijednosti organizacije i glavne aktivnosti kojima se bavi.

Pri postavljanju ciljeva organizacije važno je poštovati hijerarhiju ciljeva, koja uključuje odnose između strateških, taktičkih i operativnih ciljeva, kao i između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva. Dobri ciljevi trebaju biti jasno dokumentirani, mjerljivi, imati precizno definirane rokove i biti izazovni, ali dostižni (Žugaj, 2004).

Strategija organizacije uključuje analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika kako bi se bolje razumjelo tržište, konkurencija, snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje (Weihrich i Koontz, 2011). Ona pomaže u odabiru pravca djelovanja i usklađivanju resursa s ciljevima. Kontinuirano praćenje napretka, analiza rezultata i prilagodba strategije prema promjenama u okolini ili unutar organizacije ključni su za uspjeh. Osim toga, prilagodba strategije specifičnim kategorijama kupaca važna je za efikasno poslovanje. SWOT analiza može pomoći u premošćivanju strateških praznina (Koontz, 2012).

Primjena suvremene tehnologije je ključna za uspješno poslovanje. Tehnologija obuhvaća organizacijska znanja koja integriraju tehnološke, materijalne i ljudske resurse potrebne za razvoj opreme, alata i metoda za proizvodnju proizvoda i usluga (Galetić, 2016). Najveći utjecaj tehnologija ima u proizvodnji, ali izaziva promjene i u cijeloj organizacijskoj strukturi. Organizacije mogu koristiti tehnologiju za poboljšanje korisničkog iskustva i zadovoljstva, a pravilna primjena tehnoloških rješenja može donijeti konkurentske prednosti, potaknuti inovacije i omogućiti uspješno poslovanje u dinamičnom okruženju.

Veličina organizacije igra ključnu ulogu u oblikovanju njezine strukture, budući da odabir odgovarajuće strukture ovisi o veličini organizacije. Veličina se može mjeriti različitim parametrima, uključujući broj zaposlenih, ostvareni prihod, profit, vrijednost imovine, te tržišni udio u odnosu na konkurenciju (Sikavica i Novak, 2011). Veće organizacije obično imaju složenije strukture s više hijerarhijskih razina, dok manje organizacije često imaju jednostavnije strukture s manjim brojem razina upravljanja.

Prema koncepciji životnog ciklusa organizacije, organizacije prolaze kroz različite faze rasta i razvoja, slično kao živa bića. Životni ciklus organizacije obuhvaća nekoliko ključnih faza (Adams, 2022): poduzetničku fazu, fazu rasta, fazu diferencijacije, fazu usavršavanja i fazu nazadovanja. Poduzetnička faza označava početak organizacije. U ovoj fazi osnivači prepoznaju poslovne prilike, razvijaju ideje i postavljaju temelje organizacije. Faza rasta slijedi nakon osnivanja i obilježena je brzim povećanjem prihoda, broja zaposlenika, tržišnog udjela i opsega operacija. Faza diferencijacije nastupa kada organizacija, nakon faze rasta, počinje razvijati specijalizacije i jasne razlike unutar svoje strukture (Sikavica i Novak, 2011). Ova faza dolazi nakon što organizacija dostigne određenu veličinu i složenost. Faza usavršavanja predstavlja zrelost organizacije, kada ona postiže stabilnu poziciju na tržištu i maksimalni tržišni udio. Faza nazadovanja nastupa zbog smanjene prilagodljivosti organizacije promjenama na tržištu, što može dovesti do stagnacije ili opadanja performansi.

Organizacije su fokusiranije na ono što se događa unutar njih umjesto na ono što se događa u njihovom okruženju. Sve češće nedostaju poduzetničke ideje jer su novi proizvodi tek modifikacija postojećih. Ako organizacije ne uspiju napraviti velike promjene, one će stagnirati u svom rastu ili će se zadržati na istoj razini.

**Ljudi** su osnovni resurs organizacije. Njihova kvaliteta i produktivnost imaju izravan utjecaj na uspjeh organizacije. Stoga je važno pravilno upravljati ljudskim resursima, uključujući procese zapošljavanja, obuke, motivacije, evaluacije performansi i razvoja karijere. Ljudi koji surađuju unutar timova mogu podijeliti znanje, vještine i resurse kako bi rješavali probleme i ostvarivali ciljeve učinkovitije nego pojedinci koji rade samostalno (Bahtijarević Šiber, 1999). U konačnici, uspjeh organizacije često ovisi o sposobnosti njezinih lidera i menadžera da pravilno upravljaju ljudskim resursima, motiviraju zaposlenike, potiču suradnju i razvijaju korporativnu kulturu koja podržava postizanje organizacijskih ciljeva.

Kvalitetan **proizvod** ili usluga koji zadovoljava stvarne potrebe i želje kupaca ključni su za uspjeh organizacije (Gibson et al., 2011). Razumijevanje tržišnih potreba i trendova te pravilno pozicioniranje proizvoda ili usluge može rezultirati povećanom potražnjom i lojalnošću kupaca. Inovativni i diferencirani proizvodi ili usluge mogu organizaciji osigurati konkurentske prednosti na tržištu. **Lokacija** organizacije bitno utječe na smanjenje ili povećanje troškova te brojne prilagodbe u organizaciji (Koontz, 2012). Riječ je o čimbeniku koji uvijek utječe na organizaciju. Isto tako, na organizaciju utječu i lokacije njenih kupaca i dobavljača, čija udaljenost ili blizina mogu bitno utjecati na promjene u organizaciji. Lokacija može utjecati na razinu konkurencije na tržištu.. U konačnici, odabir odgovarajuće lokacije za organizaciju može imati dugoročne posljedice na njezin uspjeh, konkurentnost i održivost.

#### **2.4.2. Vanjski čimbenici organizacije**

Unutarnji čimbenici su oni aspekti na koje organizacija može izravno utjecati, dok se vanjski čimbenici odnose na okolinu u kojoj organizacija djeluje i na njih organizacija ne može potpuno utjecati, već se mora prilagođavati. Najvažniji vanjski čimbenici organizacije uključuju (Sikavica i Novak, 2011): ekonomsku okolinu, tehnološku okolinu, društvenu okolinu, demografsku okolinu, političku okolinu, pravnu okolinu, kulturnu okolinu, međunarodnu okolinu, integracijske procese, kupce, konkurenciju, dobavljače i tržište rada. Ovi čimbenici će biti detaljno opisani u nastavku rada.

Ekonomska okolina je vanjski čimbenik koji ima značajan utjecaj na organizaciju. Svaka organizacija funkcionira unutar ekonomije zemlje u kojoj djeluje, iako sama ne može značajno utjecati na ekonomsku okolinu, već se mora prilagoditi njenim uvjetima. Da bi organizacija bila uspješna, menadžment mora imati duboko razumijevanje osnovnih ekonomskih pokazatelja, ekonomskih politika i općeg ekonomskog okruženja u kojem posluje (Wehrich i Koontz, 2011). Ključni ekonomski pokazatelji koji utječu na organizaciju uključuju bruto domaći proizvod (BDP), godišnju stopu rasta BDP-a, dohodak po glavi stanovnika, kupovnu moć, stopu nezaposlenosti, fiskalnu i monetarnu politiku, stopu inflacije, kamatne stope, tečaj nacionalne valute, razinu cijena, veličinu trgovačkog deficita, infrastrukturne uvjete i moguće ekonomske integracije u koje zemlja može biti uključena (Sikavica i Novak, 2011).

**Tehnološka okolina** omogućuje organizacijama poboljšanu komunikaciju s internim i eksternim dionicima. Korištenje elektroničke pošte, internetskih platformi, društvenih mreža i drugih alata za komunikaciju olakšava suradnju, razmjenu informacija i upravljanje odnosima s kupcima, dobavljačima i partnerima (Ahlstrom i Bruton, 2009). Korištenje informacijskih tehnologija (IT) za upravljanje poslovnim procesima može organizaciji omogućiti brže donošenje odluka i bolje upravljanje resursima. Organizacije moraju pažljivo pratiti tehnološke trendove i inovacije kako bi ostale konkurentne na tržištu i iskoristile poslovne prilike koje pruža tehnološka okolina.

Čimbenik koji se odnosi na sustav vrijednosti koje donosi određena skupina ili društvo je **društvena okolina**. Pod tim vrijednostima podrazumijevaju se stavovi i želje ljudi, njihova očekivanja, stupanj obrazovanja te njihovi običaji i vjerovanja (Žugaj, 2004). Prevladavajuće vrijednosti u okolini organizacije uvelike sudjeluju u utvrđivanju vrijednosti i ponašanja ljudi u organizaciji. Pod društvenom okolinom misli se na stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u društvu. **Demografska okolina** jedan je od ključnih čimbenika koji utječu na poslovanje organizacije. Ona obuhvaća različite demografske karakteristike populacije, poput starosne strukture, spola, obrazovanja, prihoda, etničke pripadnosti i slično (Sikavica i Novak, 2011). Organizacije moraju pratiti demografske trendove te prema njima postavljati svoje buduće strategije i ciljeve. Razumijevanje demografskih karakteristika ciljne publike ključno je za uspješnu marketinšku strategiju.

**Politička okolina** predstavlja skup zakona, propisa, političkih institucija i političkih procesa koji utječu na poslovanje organizacije. Zakoni i propisi koje donose vlade mogu postaviti okvire unutar kojih organizacije moraju poslovati (Gibson et al., 2011). Regulatorna može utjecati na



različite aspekte poslovanja, uključujući sigurnost proizvoda, zaštitu okoliša, radne uvjete, poreznu politiku i mnoge druge. Zakoni i propisi koji se odnose na zapošljavanje, radne uvjete, minimalne plaće, sindikate i druge aspekte radnog zakonodavstva mogu utjecati na odnose s radnicima i troškove rada organizacije.

**Pravna okolina** obuhvaća skup zakona, propisa, sudskih presedana i pravnih normi koje utječu na poslovanje organizacije (Grubišin, 2021) Državna struktura je višerazinska, a na svakoj razini uspostavlja se zakonodavna vlast koja donosi svoje zakone ili propise što ih moraju poštivati poslovni subjekti na tom području. Država svojim mjerama potiče ili sputava gospodarsku aktivnost poduzeća, jamči provedbe ugovora te štiti radnike, potrošače i širu zajednicu.

**Kulturna okolina** igra ključnu ulogu u oblikovanju organizacije i njezinog poslovanja. Ona obuhvaća skup vrijednosti, običaja, normi, vjerovanja i društvenih interakcija koje karakteriziraju određenu zajednicu ili društvo (Žugaj, 2004). Utjecaj kulturne okoline na organizaciju može biti dubok i širok, oblikujući njezinu unutarnju kulturu, vanjske odnose i način poslovanja. kulturna okolina ima snažan utjecaj na organizaciju i njezino poslovanje te je važno da organizacije budu svjesne kulturnih razlika, razumiju njihov utjecaj i prilagode svoje strategije kako bi odgovorile na kulturne izazove i prilike.

**Međunarodna okolina** - riječ je o čimbeniku koji vrijedi za one organizacije koje svoje poslovanje obavljaju izvan matične države (Koontz, 2012). U ovim situacijama organizacije trebaju poznavati međunarodnu okolinu, odnosno opće i specifične okoline zemlje u kojoj posluju, što znači da organizacija treba poznavati ekonomske, tehnološke, demografske i kulturne specifičnosti, kao i kupce, vladu, konkurenciju i dobavljače u zemlji u kojoj vodi svoje poslovanje (Grubišin, 2021)

**Integracija** je često potrebna tijekom promjena unutar organizacije, poput spajanja s drugim tvrtkama, restrukturiranja ili implementacije novih tehnologija. Upravljanje promjenama ključno je za uspješnu integraciju, uključujući planiranje, komunikaciju, obuku zaposlenika i upravljanje otporom promjenama. Integracija uključuje usklađivanje različitih procesa, praksi i standarda unutar organizacije kako bi se postigla dosljednost i učinkovitost (Bahtijarević Šiber, 1999). Organizacije koje se pripajaju unose svu svoju imovinu u veću organizaciju te gube dotadašnju pravnu samostalnost. U suvremenim uvjetima poslovanja organizacije sve više ulaze u partnerske odnose, odnosno strateške saveze.

**Kupci** su jedan od ključnih čimbenika organizacije jer njihove potrebe, preferencije i zadovoljstvo direktno utječu na uspjeh poslovanja. Kupci određuju potražnju za proizvodima i uslugama organizacije. Njihove potrebe i želje utječu na razvoj novih proizvoda/usluga te na

prilagodbu postojećih ponuda kako bi se bolje odgovorilo na tržišne zahtjeve (Gibson et al., 2011). Organizacije koje nude visoku kvalitetu proizvoda/usluga imaju veće šanse za zadovoljstvo kupaca, povratnu kupnju i pozitivne preporuke. Cijene proizvoda/usluga važan su faktor koji utječe na odluku kupaca o kupnji. Organizacije moraju pažljivo odrediti cjenovnu politiku kako bi bili konkurentni na tržištu i istovremeno osigurali profitabilnost poslovanja.

**Konkurencija** je čimbenik okoline organizacije koji je nemoguće kontrolirati. Ona se ne najavljuje, nego se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo ljudske volje (Heinrich i Koontz, 2011). Danas je gotovo na svim područjima veća nego ikada u povijesti. Računalna i komunikacijska tehnologija doista su od svijeta učinile globalno selo i omogućile da se bilo koji proizvod putem interneta nađe na svjetskom tržištu i da ima svjetsku konkurenciju (Sikavica i Novak, 2011) Konkurencija potiče organizacije da razvijaju kreativne i učinkovite marketinške strategije kako bi se istaknule na tržištu. Organizacije se često natječu u segmentiranju tržišta, diferencijaciji proizvoda/usluga i izgradnji branda kako bi privukle i zadržale kupce.

**Dobavljači** imaju značajan utjecaj na opskrbni lanac organizacije. Pouzdani i kvalitetni dobavljači osiguravaju pravovremenu isporuku sirovina, dijelova i materijala potrebnih za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Pouzdani, transparentni i dugoročni odnosi s dobavljačima mogu rezultirati boljim uvjetima suradnje, popustima, prioritizacijom isporuka i drugim pogodnostima koje podržavaju poslovanje organizacije (Gobson et al., 2011). Organizacije sve više traže dobavljače koji promiču održive prakse, poštuju radne standarde i provode društveno odgovorne inicijative. Suradnja s dobavljačima koji dijele iste vrijednosti može pomoći organizaciji da ispunjava svoje ciljeve održivosti i odgovornosti prema zajednici.

Stanje na **tržištu rada** određuje dostupnost kvalificirane radne snage za organizaciju. Ako je tržište radne snage konkurentno i obiluje kvalificiranim radnicima, organizacije mogu lakše pronaći potrebne talente (Bahtijarević Šiber, 1999). S druge strane, ako je tržište radne snage ograničeno ili ako nedostaje određenih vještina, organizacije mogu imati poteškoća u pronalaženju adekvatnih zaposlenika. Na konkurentnom tržištu rada, organizacije se natječu za privlačenje i zadržavanje najboljih talenata. Ponude dodatnih beneficija, fleksibilnih radnih uvjeta ili razvojnih mogućnosti može biti ključno za privlačenje kvalificiranih radnika..

### **2.4.3. Vrste organizacijskih struktura**

Ne postoji ona univerzalna organizacijska struktura koja odgovara svim poduzećima. Postoje različite vrste organizacijskih struktura, koje ovise o brojnim čimbenicima, veličini

poduzeća, kao i o ciljevima organizacije i strategijama. U nastavku rada prikazat će se oni najpoznatiji oblici klasičnih i organskih organizacijskih struktura.

### **Klasične organizacijske strukture**

Klasične organizacijske strukture odnose se na tradicionalne oblike organiziranja unutar poslovnih entiteta. Ove strukture obično su hijerarhijske i temelje se na vertikalnoj podjeli rada i vlasti unutar organizacije. Primjeri klasičnih organizacijskih struktura su sljedeći (Sikavica i Novak, 2011):

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Hibridna organizacijska struktura
4. Mješovita organizacijska struktura

**Funkcijska organizacijska struktura** je jedna od najosnovnijih i najčešćih klasičnih organizacijskih struktura. Ova struktura organizira poslovanje prema funkcionalnim područjima ili aktivnostima, poput proizvodnje, marketinga, financija, ljudskih resursa itd. (Sikavica i Novak, 2011) Svako funkcionalno područje ima svoj vlastiti odjel ili odjeljenje, a zaposlenici rade u specijaliziranim timovima koji se fokusiraju na izvršavanje specifičnih zadataka ili procesa. Poslovanje je podijeljeno prema funkcionalnim područjima, što omogućuje jasnu podjelu rada i odgovornosti unutar organizacije. Zaposlenici obično su specijalizirani za određeno područje ili funkciju te se očekuje da razvijaju ekspertizu u svojoj domeni. Hijerarhija unutar organizacije obično je jednostavna i linearna, s jasno definiranim nadređenim i podređenim ulogama. Budući da su odjeli ili odjeljenja specijalizirani za određene funkcije, može biti teže prilagoditi se promjenama ili inovirati u određenim područjima.

Za razliku od funkcijske organizacijske strukture, koja se u pravilu primjenjuje u malim organizacijama, **divizijska organizacijska struktura** primjenjuje se ponajprije u velikim organizacijama (Gibson et al, 2011). Istina, i ovdje izraz veliko treba shvatiti u relativnom značenju. Naime, divizijska organizacijska struktura primijenit će se i u nekim manjim organizacijama ako one proizvode veći broj različitih proizvoda, s različitim tehnologijama i različitim proizvodnim postupcima, odnosno ako se njihovi proizvodi proizvode na različitim geografskim područjima ili su namijenjeni različitim kategorijama kupaca. To znači da su odrednice za izbor divizijske organizacijske strukture organizacije važnije nego sama njezina veličina. Prema tome, ovakva struktura primijenit će se u velikim organizacijama koje

proizvode različite proizvode, na različitim područjima, a koji su namijenjeni i različitim kategorijama kupaca (Sikavica i Novak, 2011).

**Hibridna organizacijska struktura** kombinira elemente različitih organizacijskih struktura kako bi se postigla veća fleksibilnost, efikasnost i prilagodljivost organizaciji. Hibridna struktura omogućuje integraciju različitih funkcionalnih područja, poslovnih jedinica ili timova kako bi se poboljšala suradnja i koordinacija unutar organizacije (Ahlstrom i Bruton, 2009). Razlikuju se dvije vrste hibridne organizacijske strukture, a to su strukture gdje se osim divizija pojavljuju i funkcijske jedinice i strukture gdje se uz funkcijske jedinice pojavljuju i geografske (teritorijalne) organizacijske jedinice.

**Mješovita organizacijska struktura** kombinira elemente različitih organizacijskih modela kako bi se postigla veća fleksibilnost, učinkovitost i prilagodljivost organizaciji (Adam, 2022). Ova vrsta strukture obično integrira funkcionalne, divizijske, matrice, ili projektne elemente kako bi se zadovoljile specifične potrebe organizacije. Organske organizacijske strukture jesu oblici organizacijskih struktura koji se brže i lakše prilagođavaju različitim promjenama u okolini u kojoj organizacija posluje. Posebno su pogodne za one organizacije gdje se promjene događaju relativno brzo. Osim navedenog, ovi oblici organizacijskih struktura zahtijevaju kvalitetnu izobrazbu zaposlenika i određeno radno iskustvo, gdje pojedinci obavljaju više različitih poslova. Najpoznatije organske organizacijske strukture su (Sikavica i Novak, 2011):

1. Projektna organizacijska struktura
2. Matrična organizacijska struktura
3. Procesna organizacijska struktura

**Projektna organizacijska struktura** je oblik organizacije koji je usmjeren na izvršavanje projekata kao osnovne jedinice poslovanja (Gibson et al., 2011). Glavna jedinica u projektnoj strukturi je projektni tim, koji se formira kako bi se izvršavao određeni projekt. Ovi timovi obično sadrže članove iz različitih funkcionalnih područja, a članovi tima su odgovorni za specifične zadatke ili aktivnosti u sklopu projekta. Svaki projekt ima svog projektnog menadžera koji je odgovoran za vođenje i upravljanje projektom. Projektni menadžer obično ima ovlasti nad resursima i odlukama vezanim uz projekt, te je odgovoran za postizanje ciljeva projekta u zadanim rokovima i budžetima.

Projektna organizacija može biti (Koontz, 2012):

- Individualna

U ovom obliku postoji menadžer projekta bez stalnog osoblja.

- Čista

U ovom obliku postoji menadžer projekta sa stalno zaposlenim osobljem.

Izbor modela projektne organizacijske strukture ovisi o (Turković, 2016):

- veličini projekta i
- složenosti projekta o broju projekta koje treba izvršiti o učestalosti ponavljanja projekta.

**Matrična organizacijska struktura** ima vertikalnu odgovornost što znači da linijski menadžeri određuju tko će i kako obavljati određene zadatke (Turković, 2016). Za razliku od odgovornosti koja se obavlja po vertikali, upravljanje projektima se kreće po horizontali što znači da su menadžeri odgovorni za povezanost svih akcija i aktivnosti. Matrično organiziranje projekata osigurava veći stupanj usmjerenosti na projektni cilj od organiziranja projekata bez strukturnih promjena i štabnog organiziranja. Zatim ono omogućuje prilagođavanje organizacije promjenama u okolini, niske troškove reorganizacije, podizanje potencijala linijskih mjesta i bolje korištenje personalnih resursa radi transparentnosti. Konačno dvodimenzionalnost matričnog organiziranja projekata dovodi do toga da matrična grupa prima upute s dviju upravljačkih razina čime je narušen Fayolov princip „jedinственog dodjeljivanja naloga (Bahtijarević Šiber et al., 1991).

**Procesna organizacijska struktura** je oblik organizacije koji je usmjeren na procese, umjesto na funkcionalne ili projektno orijentirane jedinice (Sikavica i Novak, 2011). U ovom modelu, organizacija je organizirana oko ključnih poslovnih procesa koje izvodi. Glavna jedinica u procesnoj strukturi je poslovni proces ili grupa povezanih procesa. Organizacija je organizirana oko tih procesa, a ne oko funkcionalnih odjela ili projekata. U procesnoj strukturi, zaposlenici su organizirani u kros-funkcionalne timove koji su odgovorni za izvršavanje određenog poslovnog procesa.

## 2.5. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je skup zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi i običaja koji oblikuju ponašanje i stavove zaposlenika unutar organizacije.

Postoji veliki broj definicija organizacijske kulture. Neke od njih su:

- Organizacijska kultura je sustav neformalnih pravila koja uređuju ponašanje ljudi (Žugaj, 2004);
- Organizacijska kultura predstavlja skup međuovisnih vrijednosti i zajedničkih načina ponašanja koji se održavaju dugi period vremena (Bahtijarević Šiber, 1999);
- Organizacijska kultura je kolektivni um organizacije, koji se temeljem zajedničkih vrijednosti i normi manifestira u međusobnim odnosima i neformalnim pravilima ponašanja (Heinrich i Koontz, 2011);
- Organizacijska kultura smatra se paradigmom koja pomaže da se priroda organizacije, mjesto i uloga ljudi u njoj sagledaju na sasvim novi način (Sikavica i Novak, 2011).

Razvoj organizacijske kulture je započeo sredinom prošlog stoljeća i bio je vezan za dijaloge i ponašanje u poslovanju. Danas se često organizacijska kultura promatra u kontekstu razvoja organizacije i stajališta ljudskih potencijala o bitnim pitanjima poslovanja (Devčić Jeras, 2007).

Prema Smircichu (1983) organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću,
- postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih,
- stvaranje stabilnosti u poduzeću kao socijalnom sustavu,
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

## Shema 1: Osnovne funkcije organizacijske kulture



Izvor: Žugaj, M. (2004.): "Organizacijska kultura", TIVA tiskara, Varaždin; str. 16

Postoji nekoliko tipova organizacijske kulture a neki od važnijih su (Barać, 2019):

- Deal i Kennedy-jeva tipologija,
- Sholzova tipologija,
- Handy-eva tipologija

Deal i Kennedy razvili su jedan od poznatih modela koji klasificiraju organizacijsku kulturu. Njihova tipologija organizacijske kulture temelji se na dvije osnovne dimenzije (Devčić Jeras, 2007): brzini i riziku. Ove organizacije obično imaju dinamičnu radnu atmosferu s visokim tempom rada i fokusom na postizanje ciljeva. Zaposlenici su motivirani da rade naporno, ali također uživaju u radu i međusobnoj interakciji. Primjeri organizacija s radničkom kulturom uključuju tehnološke startupe i marketinške agencije. Polazište Sholzove tipologije su tri dimenzije na kojima je moguće diferencirati niz različitih tipova kulture. Prva dimenzija se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni (Barać, 2019). Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema. Treća

dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji (Bahtijarević Piber et al., 1991).

Charles Handy, britanski autor i konzultant za menadžment, razvio je popularnu tipologiju organizacijske kulture koja se temelji na četiri ključna tipa kulture, nazvana "Kultura moći", "Uloga", "Zadataka" i "Pojedinaca" (Barać, 2019). Ovi tipovi kulture temelje se na različitim kombinacijama moći i kontrole unutar organizacije. Svaki od ovih tipova kulture ima svoje prednosti i nedostatke, a pravilni odabir ovisi o specifičnim potrebama i ciljevima organizacije. Handy-eva tipologija organizacijske kulture pruža koristan okvir za analizu kulture organizacije i razumijevanje njezinih ključnih karakteristika. Uloga je organizacijske kulture velika i zato što ona, prepoznatljivim simbolima, stvara pozitivan imidž organizacije. Mnoge su organizacije upravo zahvaljujući takvu imidžu s pomoću simbola svoje organizacijske kulture postale prepoznatljive tvrtke ne samo u užem nego i u širem okruženju (Sikavoica i Novak, 2011) Organizacijska kultura oblikuje način na koji zaposlenici surađuju, donose odluke i pristupaju svojim zadacima, te je ključna za uspjeh i održivost svake organizacije, jer potiče angažman, inovativnost i lojalnost unutar tima.



### 3. ORGANIZACIJA RADA MALIH TURISTIČKIH AGENCIJA

Organizacija rada malih turističkih agencija ključna je za uspješno pružanje turističkih usluga i zadovoljstvo klijenata. Male turističke agencije često se suočavaju s izazovima koje veće agencije možda ne moraju rješavati, kao što su ograničeni resursi (Čavlek, 1998), potreba za multifunkcionalnim osobljem i zahtjevi za prilagodljivošću na tržištu. Stoga, učinkovita organizacija rada u malim agencijama zahtijeva specifične pristupe i strategije.

Male turističke agencije često se odlikuju jednostavnijom organizacijskom strukturom u usporedbi s većim organizacijama. Umjesto složenih hijerarhija, ove agencije koriste ravniju strukturu koja omogućuje brzu prilagodbu i fleksibilnost. U praksi, zaposlenici često preuzimaju različite funkcije, uključujući prodaju, upravljanje rezervacijama, administraciju i marketinške aktivnosti. Ova multifunkcionalnost zahtijeva širok spektar vještina, omogućujući agencijama da brže odgovore na promjene u tržištu i specifične potrebe klijenata. Upravljanje resursima predstavlja ključan izazov za male agencije, koje moraju pažljivo planirati i kontrolirati svoja financijska, ljudska i materijalna sredstva (Bahtijarević Šiber, 1999). Troškovi se strogo kontroliraju, a odluke o investicijama i troškovima moraju biti dobro promišljene kako bi se osigurala racionalna upotreba sredstava. Također, zaposlenici često preuzimaju više uloga, što zahtijeva njihovu fleksibilnost i sposobnost brzog usvajanja novih vještina. Obuka i razvoj zaposlenika ključni su za njihovu učinkovitost i zadovoljstvo u poslu.

Fleksibilnost je presudna za uspjeh malih turističkih agencija, koje moraju biti sposobne brzo se prilagoditi promjenjivim trendovima u turizmu, promjenama u potražnji i povratnim informacijama klijenata (Metković, 2020). Brza prilagodba na nove trendove i inovativni pristupi, kao što su specijalizirani turistički paketi ili personalizirane usluge, pomažu agencijama da se istaknu na tržištu i zadovolje potrebe svojih klijenata, čime održavaju svoju konkurentnost.

Iako male turističke agencije možda nemaju specijalizirane odjele poput velikih poduzeća, ključno je jasno definirati uloge i odgovornosti svakog zaposlenika. Time se osigurava da svaki član tima razumije svoja očekivanja i način na koji doprinosi ciljevima agencije (Heinrich i koontz, 2011). U malim agencijama, učinkovita komunikacija među svim članovima tima, bez obzira na veličinu tima, od esencijalne je važnosti za održavanje fokusa, rješavanje problema i prepoznavanje prilika za poboljšanje. Prema Zakonu o računovodstvu (ZOR, NN 85/24), poduzetnici se razvrstavaju u mikro, male, srednje i velike poduzetnike na temelju kriterija poput iznosa aktive, ukupnog prihoda i broja zaposlenika, podataka koji se prikazuju na

posljednji dan poslovne godine koja prethodi onoj za koju se sastavljaju godišnji financijski izvještaji (TEB; 2023).

Unatoč izostanku velikih odjela, poticanje timskog rada ostaje od ključne važnosti u malim poduzećima. Timski rad omogućuje dijeljenje znanja i iskustava te doprinosi povećanju produktivnosti i kvalitete rada. Pojmovi radno mjesto, posao i zadatak ključni su za organizaciju rada, no imaju specifična značenja i uloge. Radno mjesto označava fizičko ili virtualno mjesto na kojem se obavljaju određeni poslovi ili zadaci, poput ureda, radne stanice ili terena, i obuhvaća potrebnu opremu i resurse za obavljanje zadataka (Bahtijarević Šiber, 1999). Posao se odnosi na skup zadataka ili aktivnosti potrebnih za izvršenje određene funkcije unutar organizacije i obično je opisan u poslovnom opisu, koji detaljno razrađuje odgovornosti, zadatke, kvalifikacije i očekivane rezultate za određenu poziciju. Zadatak, s druge strane, predstavlja specifičnu aktivnost ili radnju unutar posla, odnosno konkretne korake koje zaposlenik poduzima kako bi ispunio zahtjeve posla. Svaki posao može uključivati različite zadatke koji se redovito obavljaju.

### **3.1. Osnovne karakteristike malih turističkih agencija**

Male turističke agencije mogu pružiti osobniju uslugu svojim klijentima. S manjim brojem klijenata, agencije imaju više vremena i resursa za posvetiti se individualnim potrebama i preferencijama svakog klijenta. Poslovna politika pomaže osigurati usklađenost svih dijelova agencije sa zajedničkim ciljevima, vrijednostima i standardima. To je ključno za održavanje jedinstva u poslovanju. Poslovna politika postavlja smjernice i ciljeve koji usmjeravaju aktivnosti i odluke unutar agencije (Dulčić, 2005). Bez jasne poslovne politike, postoji opasnost od gubitka fokusa i kaotičnog upravljanja resursima.

Postoji nekoliko najboljih primjera poslovnih načela turističkih agencija. Ona su sojedeća (The Cloud Tutorial, 2024):

- Orijentacija prema klijentima: Stavljanje potreba i očekivanja klijenata na prvo mjesto kako bi se pružila usluga koja zadovoljava njihove specifične zahtjeve. Ovo uključuje personalizirane aranžmane, brzu reakciju na upite i pružanje jasnih informacija.

- **Transparentnost:** Jasno i precizno predstavljanje svih informacija o cijenama, uvjetima putovanja, uslugama i potencijalnim dodatnim troškovima. Transparentnost pomaže u izgradnji povjerenja i smanjuje mogućnost nesuglasica.
- **Kvaliteta usluge:** Stalno održavanje visoke razine usluge kroz obuku zaposlenika, pažnju na detalje i evaluaciju povratnih informacija od klijenata. Kvaliteta usluge je ključna za dugoročni uspjeh i zadovoljstvo korisnika.
- **Etičnost i odgovornost:** Poštivanje etičkih standarda i zakonodavstva, uključujući odgovorno poslovanje, poštovanje prava zaposlenika i suradnju s provjerenim i etičnim pružateljima usluga. Ovo uključuje i ekološku odgovornost i promicanje održivog turizma.
- **Inovativnost:** Uvođenje novih ideja i tehnologija za poboljšanje korisničkog iskustva i optimizaciju poslovnih procesa. Ovo može uključivati korištenje naprednih tehnoloških rješenja, novih marketinških strategija i inovativnih turističkih proizvoda.
- **Fleksibilnost:** Sposobnost prilagodbe različitim potrebama i promjenama tržišta. Fleksibilnost omogućava agencijama da brzo reagiraju na promjene u trendovima, zakonodavstvu ili zahtjevima klijenata.
- **Povezivanje s lokalnim zajednicama:** Suradnja s lokalnim dobavljačima i zajednicama kako bi se podržao lokalni ekonomski razvoj i autentičnost turističkih doživljaja. Ovo također može uključivati promicanje kulturne razmjene i očuvanje lokalnih običaja i resursa.
- **Sigurnost i zaštita:** Osiguranje sigurnosti i zaštite klijenata kroz provjerene usluge i osiguranje odgovarajućih policija, kao i pružanje pravih informacija o sigurnosnim pitanjima i uvjetima putovanja.
- **Efikasnost i učinkovitost:** Optimizacija poslovnih procesa kako bi se smanjili troškovi i povećala produktivnost. Ovo može uključivati automatske sustave za rezervacije, bolju logistiku i upravljanje resursima.

## Shema 2: Poslovna načela turističkih agencija

|   |  |
|---|--|
| Pretvaranje ideje u djela                         | • Agencija treba vjerovati svojim instinktima i analizi. Ideje koje se prezentiraju bez djelovanja nisu ideje.   |
| Uvijek treba raditi za budućnost                  | • Nemoguće je predvidjeti što će postići uspjeh, a što ne. Pogled u budućnost može se odnositi na novu uslugu, novi proizvod ili novog klijenta.   |
| Davanje   | • Povezivanje s osobama koje mogu pomoći u prodaji ili dati neki koristan savjet.  |
| Usredotočiti se na okupljanje upućenih osoba      | • Naravno da nitko ne može znati sve no zbog toga treba okupiti tim ljudi koji zajedno znaju gotovo sve i zajedno mogu sve te tako postići poslovne ciljeve.                                 |
| Shvatiti osnovna načela financija i računovodstva | • Agencija mora poštivati i slijediti financijska načela te poštivati zakone i propise koja se vežu uz poslovni proces. Poduzeće treba prijavljivati poreze i nabaviti sve potrebne dozvole. |

Izvor: Spasić i Pavlović, 2018.

Ciljevi poduzeća, a time i poslovne politike agencije su ekonomski ciljevi koji potiču razvoj i uspješnost te društveni ciljevi koji se odnose na zadovoljavanje ljudskih potreba (Metković, 2020). Važno je naglasiti da se ciljevi mijenjaju s vremenom u uvjetima poslovanja pa ih je potrebno neprestano provjeravati i mijenjati. Politika poduzeća u današnjim kriznim uvjetima je pokušaj racionalizacije ponašanja poduzeća u svrhu njegovog uspješnog opstanka i razvitka u uvjetima neizvjesnosti. Poslovna politika agencije kao globalno usmjeravanje poduzeća određuje smisao i svrhu opstanka i djelovanja poduzeća, njegovu društvenu funkciju, misiju i dugoročnu orijentaciju – viziju.

Male turističke agencije imaju nekoliko značajnih prednosti u odnosu na veće konkurente, što ih čini atraktivnim izborom za mnoge putnike. Kod velikih agencija koje su organizirane po svojevrsnom birokratskom principu, nema te, nazovimo je, “osobne komunikacije” (Dulčić, 2005). I oni naprave kvalitetno posao, no obično se klijent treba prilagođavati njima, a ne obratno. U malim agencijama iz prve ruke čujete koliko vam je kvalitetan proizvod ili usluga. Nije

potrebno raditi statističke analize i plaćati istraživanja budući da se iz radne svakodnevice može zaključiti koliko dobro ide posao.

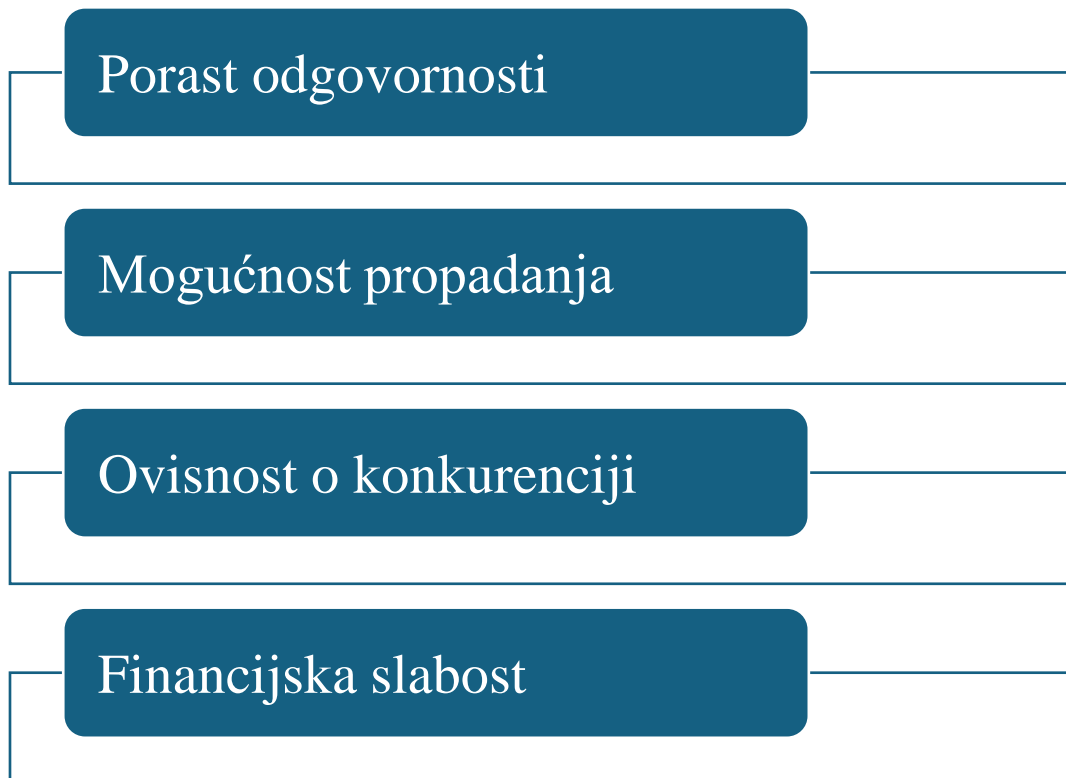
Shema 3: Prednosti malih turističkih agencija



Izvor: Obrada autorice prema Metković, 2020.

Neovisnost se objašnjava kao pokretanje male agencije omogućuje vlasniku gotovo potpunu neovisnost koju u stopu prati odgovornost za uspjeh. Mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha shvaća se kao mogućnost da vlasnik u samostalnom poslu može ostvariti znatno veću zaradu od one koju bi ostvario kao zaposlenik u nekoj kompaniji. Tržišna prilagodljivost je prednost agencije koja je zbog veličine u većoj mjeri prilagodljiva sukladno tržišnim promjenama i novonastalim prilikama, svoju djelatnost mogu brže i manjim troškovima prilagoditi zahtjevima potrošača u vidu kvalitete, količine, dizajna (Spasić i Pavlović, 2018). Obiteljsko zapošljavanje znači da vlasnik ima mogućnost zapošljavanja članova vlastite obitelji, prenositi iskustvo na potomke te tako graditi obiteljsku tradiciju posla (prednost je međusobno poštovanje i razumijevanje kao članova obitelji).

Shema 4: Nedostaci malih turističkih agencija



Izvor: obrada autorice prema Metković, 2020.

Nedostaci malih turističkih agencija su sljedeći (Metković, 2020):

1. Porast odgovornosti - broj odluka koje vlasnik mora donositi povećava odgovornost za poslovni uspjeh, napose iz razloga što vlasnik u maloj agenciji ima ulogu ulagača, menadžera, i dr. te snosi veliku odgovornost i rizik za poslovni uspjeh.
2. Mogućnost propadanja - vlasnik donosi velik broj odluka koje mogu biti manje ili više učinkovite. Osim odluka koje donosi vlasnik/menadžer, u obzir treba uzeti i recesije koje snažno mogu utjecati na poslovanje, te prirodne nepogode. Znatno broj bankrota poduzeća rezultat je menadžerskog neiskustva i/ili nestručnosti.
3. Ovisnost o konkurenciji - pojava konkurencije snažno utječe na poslovanje malih agencija.
4. Financijska slabost - neovisno o kvaliteti upravljanja male agencije podložne su financijskim krizama i nelikvidnosti. Zbog toga su primorane prodavati svoje usluge po nižim cijenama. Rezultat može biti bankrot pa i gubitak osobne imovine poduzetnika (Partnerstvo i razvoj, 2024).

Turističke agencije oslanjaju se na različite resurse kako bi osigurale visoku kvalitetu svojih usluga i zadovoljstvo klijenata. Ključni resursi uključuju osoblje, informacijske sustave, fizičke resurse i financijske resurse. Osoblje je jedan od najvažnijih resursa. To uključuje turističke agente, vodiče, marketinške stručnjake, računovođe i druge zaposlenike (Bahtijarević Šiber, 1999). Kvalificirano i dobro obučeno osoblje ključno je za pružanje vrhunske usluge i podrške klijentima, što direktno utječe na uspjeh agencije. Informacijski sustavi i tehnologija igraju ključnu ulogu u modernom poslovanju turističkih agencija. Softverski sustavi za upravljanje rezervacijama, sustavi za vođenje baza podataka o klijentima, online platforme za rezervacije, web stranice i društvene mreže omogućuju agencijama da učinkovito upravljaju operacijama, komuniciraju s klijentima i optimiziraju svoje poslovanje (Metković, 2020).

Fizički resursi uključuju poslovne prostore kao što su uredi, saloni za sastanke ili prodajni šalteri, te opremu poput računala, telefona, faks aparata i drugih uredskih potrepština. Ovi resursi su neophodni za svakodnevno poslovanje i pružanje usluga. Financijski resursi su također ključni. Oni obuhvaćaju sredstva potrebna za vođenje operacija, marketinške aktivnosti, ulaganje u tehnologiju i druge poslovne potrebe. Uključujući marketinške strategije i alate, agencije koriste financijska sredstva za privlačenje novih klijenata i promociju svojih usluga (Koontz, 2012). Ovo može obuhvatiti oglašavanje, PR aktivnosti, digitalni marketing, kreiranje marketinških materijala i druge inicijative koje doprinose jačanju tržišne pozicije agencije. Svi ovi resursi zajedno omogućuju turističkim agencijama da učinkovito upravljaju svojim poslovanjem, pruže visoku razinu usluge i zadovolje potrebe svojih klijenata.

### **3.2. Poslovna komunikacija malih turističkih agencija**

Male turističke agencije imaju priliku pružiti personaliziranu uslugu klijentima. Direktna komunikacija s klijentima putem telefona ili osobno pruža priliku za bolje razumijevanje njihovih zahtjeva i želja te stvaranje jačeg odnosa povjerenja. Male agencije trebaju biti brze i efikasne u odgovaranju na upite klijenata putem telefona, e-pošte ili društvenih mreža. Brza reakcija daje dojam profesionalnosti i brige o klijentima. Korištenje e-pošte, online chatova i društvenih mreža omogućuje agenciji da komunicira s klijentima na brz i praktičan način (Spasić i Pavlović, 2018). Postoji nekoliko općih kategorija online komunikacije, koje se odnose, ali nisu ograničene, na društvene medije, društvene grupe i online oglašavanje.

U današnjem poslovnom okruženju, učinkovita komunikacija nije moguća bez upotrebe elektroničkih medija i informacijskih komunikacijskih tehnologija. Te tehnologije određuju oblik komunikacije, vrstu i način prijenosa poruka, a internet je postao ključan element u tom procesu. Zahvaljujući svojoj jednostavnosti, multimedijском karakteru i povoljnim troškovima, internet je postao primarni alat u suvremenom poslovanju, od vizualne prezentacije organizacije, preko interne i eksterne komunikacije, do e-poslovanja.

Informacijske sustave u turističkim agencijama možemo klasificirati u dva osnovna segmenta (Lujčić, 2024):

- Internet kao globalni informacijski i komunikacijski sustav: Internet nudi ogroman potencijal za marketinške aktivnosti turističkih agencija. Omogućuje pristup neograničenom broju informacija, što agencijama pomaže u promociji svojih usluga i privlačenju novih klijenata. Agencije koriste različite online kanale kao što su društvene mreže, web stranice, blogovi i digitalno oglašavanje kako bi unaprijedile svoju vidljivost i učinkovitost na tržištu. Kroz ove platforme, turističke agencije mogu ciljati specifične grupe potrošača, nuditi personalizirane ponude i povećati svoju prisutnost u digitalnom prostoru.
- Kompjuterski rezervacijski sustavi (CRS) i globalni distribucijski sustavi (GDS): Ovi sustavi su ključni za operativnu funkcionalnost turističkih agencija. Kompjuterski rezervacijski sustavi omogućuju agencijama da upravljaju rezervacijama i ponudama u stvarnom vremenu, što omogućuje brzu i preciznu obradu zahtjeva klijenata. Globalni distribucijski sustavi, s druge strane, pružaju pristup širokoj mreži dobavljača i omogućuju agencijama da nude proizvode i usluge na globalnoj razini. Korištenjem CRS i GDS sustava, turističke agencije mogu optimizirati svoje operacije, poboljšati korisničko iskustvo i povećati svoju konkurentnost.

Mnogi kompjuterski rezervacijski sustavi (CRS) danas su integrirani s web stranicama turističkih agencija i online putničkim agencijama. Ova integracija omogućuje klijentima da pretražuju i rezerviraju putovanja direktno putem interneta, što znatno smanjuje potrebu za fizičkim posjetom agenciji (Turković, 2016.). Time se ne samo poboljšava dostupnost usluga, već i povećava udobnost za korisnike. CRS sustavi automatski bilježe rezervacije, generiraju potrebne dokumente i šalju obavijesti klijentima te dobavljačima. Ovaj automatizirani proces smanjuje potrebu za ručnim unosom podataka i administrativnim poslovima, što značajno povećava učinkovitost poslovanja. Automatizacija smanjuje mogućnost ljudskih pogrešaka i omogućava bržu obradu zahtjeva, što doprinosi boljem korisničkom iskustvu. Osim toga, mnogi



CRS sustavi omogućuju suradnju i dijeljenje podataka s drugim agencijama ili partnerima. Ova funkcionalnost olakšava zajedničko prodajno poslovanje, razmjenu rezervacija i pružanje dodatnih usluga klijentima. Kroz integraciju i povezivanje s mrežom partnera, agencije mogu ponuditi širu paletu proizvoda i usluga te poboljšati kvalitetu svojih ponuda, čime se povećava njihova konkurentnost na tržištu.

CRS sustavi igraju ključnu ulogu u modernom poslovanju turističkih agencija, omogućavajući im da optimiziraju svoje operacije, unaprijede korisničko iskustvo i efikasnije upravljaju rezervacijama i podacima.

### **3.3. Kanali online komunikacije malih turističkih agencija**

Online komunikacija postala je ključna za uspjeh malih turističkih agencija. Korištenje različitih online kanala omogućava agencijama da učinkovito komuniciraju s klijentima, promoviraju svoje usluge i izgrade snažan digitalni identitet. Najčešće korištene kanale online komunikacije u poslovanju mogu se podijeliti na tradicionalne i nove kanale (Metković, 2020).

Shema 5: Kanali online komunikacije

#### **Tradicionalni:**

- tisak, radio, televizija, vanjsko oglašavanje

#### **Novi kanali:**

- internetske stranice, društvene mreže

Izvor: obrada autorice prema Metković, 2020.

Turističke agencije koriste e-poštu za komunikaciju s klijentima. To uključuje odgovaranje na upite o putovanjima, slanje ponuda, rezerviranje usluga, slanje potvrda rezervacija i slanje detalja o putovanju. Nakon što klijent rezervira putovanje, agencija šalje potvrdu rezervacije putem e-pošte (Metković, 2020). Ova potvrda sadrži detalje o putovanju,

uključujući datume, destinacije, smještaj i drugo. E-pošta se koristi za pružanje podrške klijentima. Klijenti mogu postavljati pitanja, tražiti savjete ili rješavati probleme putem e-pošte, a agencija može odgovoriti i pružiti potrebne informacije i pomoć. Turističke agencije šalju newslettere putem e-pošte kako bi informirale klijente o novim ponudama, destinacijama, putničkim savjetima, vijestima i događajima.

Osnovni nositelj marketinških aktivnosti na internetu su web site-ovi. Tvrtke se odlučuju na izradu web stranica s namjerom da putem interneta promoviraju i distribuiraju svoje proizvode, usluge ili informacije. Tvrtka može omogućiti korisniku da pregledava baze podataka u kojima se nalaze njezini proizvodi kao što su tekstualni podaci, slika proizvoda, ili čak neki zvukovi i filmski zapisi (Ružić et al., 2009). Jedna od najvažnijih funkcija web stranica jest to da podržavaju ulazne obrasce, temeljem kojih korisnik ispunjava obrazac koji se nalazi na ekranu njegova monitora te jednim pritiskom na tipku šalje podatke iz obrasca putem mreže do računala gospodarskog subjekta, koje ih pak sprema u bazu podataka (Ružić et al., 2009) Na početnoj stranici agencije obično se nalazi dobrodošlica s kratkim opisom agencije i njezinih glavnih usluga. Web stranica omogućuje klijentima da izvrše rezervacije putovanja ili pošalju upit za informacije ili posebne zahtjeve (Ružić et al., 2009). Formulari za rezervaciju obično sadrže polja za osobne podatke, željene termine putovanja i posebne zahtjeve.

Društvene mreže igraju ključnu ulogu u marketingu i komunikaciji turističkih agencija. Turističke agencije potiču korisnike da dijele svoja iskustva putovanja na društvenim mrežama. Fotografije, videa i priče s putovanja korisnika dodaju autentičnost i vjerodostojnost agenciji (Metković, 2020). Praćenje trendova i interesiranja putem društvenih mreža omogućuje agencijama da prilagode svoje ponude putovanja i marketinške strategije prema preferencijama svoje ciljne publike. Društvene mreže koriste turističkim agencijama da redovito objavljuju nove informacije, vijesti i ponude koje se zatim mogu dijeliti na web stranici agencije kako bi se održala svježina i relevantnost sadržaja. Jedna od najpopularnijih i najkorištenijih društvenih mreža je svakako **Instagram**.

Instagram je popularna aplikacija za fotografiranje, obradu i dijeljenje fotografija uz pomoć raznih efekata putem mobilnih telefona na društvenim mrežama, koja je pružila mogućnost vizualne komunikacije svima onima koji posjeduju pametni telefon, a priliku su prihvatili milijuni diljem svijeta. Turističke agencije koriste Instagram za dijeljenje vizualno privlačnih sadržaja poput fotografija i kratkih videozapisa apartmana atrakcija, prirodnih ljepota, aktivnosti i putovanja. Klijenti mogu postavljati pitanja, tražiti savjete i izražavati svoje interese, a agencija može pružiti odgovore i podršku. Turističke agencije koriste Instagram

oglasa kako bi dosegnule širu publiku i promovirale svoje usluge. Oglasi se mogu ciljati prema određenim demografskim skupinama ili interesima korisnika.

### **3.4. Vlasničko upravljanje i rukovođenje**

U jednostavnim poduzećima koja nisu dostigla razmjere velikih gospodarsko-poslovnih sustava stanje je takvo da vlasnik upravlja, tj. donosi globalne odluke za poslovanje poduzeća (sam vodi poslovnu politiku), a na drugom mjestu su stručno-kreativne osobe kojima je povjereno rukovođenje i koje brinu za provođenje donijetih odluka upravljača.

Osnovne poslovne funkcije se dijele na (Wehrich i Koontz, 2011):

1. vlasničko upravljanje
2. menadžersko rukovođenje

Vlasnik-menadžer može donositi brze odluke bez potrebe za dugim procesima konzultacija s višim upravljačkim razinama. To omogućuje agilno reagiranje na promjene na tržištu ili nepredviđene situacije. Vlasnik, kao menadžer, obično ima snažan osobni interes u uspjehu agencije. To može rezultirati većim angažmanom i posvećenošću u vođenju poslovanja. Budući da vlasnik obavlja funkciju menadžera, troškovi upravljanja često su niži jer nema potrebe za plaćanjem dodatnih menadžerskih plaća (Lujić, 2024). Komunikacija unutar agencije je obično brža i jednostavnija jer nema složenih hijerarhijskih struktura. Ideje ili promjene mogu se brzo implementirati bez potrebe za dugim procesima odobrenja.

Vlasnici i menadžeri turističkih agencija suočavaju se sa brojnim izazovima koji mogu utjecati na uspješnost i održivost njihovog poslovanja. Ovi izazovi mogu biti specifični za turističku agenciju, ali i općenito za vlasnike i menadžere u bilo kojem poslovnom području.

Takvi ključni izazovi su sljedeći (Turković, 2016):

1. Preopterećenost poslom: Vlasnik menadžer može biti preopterećen obavljanjem različitih funkcija, što može dovesti do prekomjernog stresa i smanjenja učinkovitosti.

2. Teškoće u delegiranju: Vlasnik može imati teškoće u delegiranju zadataka zbog straha od gubitka kontrole ili nedostatka povjerenja u druge.
3. Ograničenost resursa: Kao menadžer, vlasnik je ograničen u vremenu, energiji i resursima koje može posvetiti upravljanju agencijom.
4. Manjak stručnosti: Vlasnik možda nema potrebne menadžerske vještine ili znanje o specifičnim područjima kao što su marketing, financije ili ljudski resursi.

Vlasničko upravljanje podrazumijeva upravljačke aktivnosti u poduzeću usmjerene prema ostvarenju ciljne funkcije (Lujić, 2024). Nositelj upravljačke funkcije je vlasnik agencije koji teži stabilnom i kontinuiranom rastu profita. Organizacija poslovne funkcije upravljanja temelji se na ostvarenju ciljeva svih interesnih grupa koje imaju zajedničke ciljeve koji proizlaze iz vlasničkih interesa (Koontz, 2012), zatim na stvaranju, provođenju i kontroli kreiranih ciljeva, te na sustavu sučeljavanja svih zainteresiranih za ostvarenje zajedničkih ciljeva. Funkcija upravljanja proizlazi iz posebnih zadataka, odnosno prava i obveza vlasnika da štiti svoj kapital i imenuje nositelja osnovne poslovne funkcije upravljanja, čime štiti svoje interese i svoj kapital na način da postavlja osnovne ciljeve postojanja agencije (Metković, 2020). Funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka.

Izazovi s kojima se menadžeri susreću su vrlo promjenjivi. U ranim fazama djelovanja poduzeća, sposobnost vlasnika da obavlja posao je presudna za poslovanje. Zato je taj čimbenik na početku i od najveće važnosti, dok je sposobnost vlasnika da delegira odgovornost na dnu ljestvice, budući da ima malo ili nimalo zaposlenika. S druge strane, kako tvrtka raste, drugi ljudi ulaze u poslovne procese te, u nekom trenutku, počinju prerastati vještine vlasnika. Tako se počinje smanjivati važnost operativne sposobnosti vlasnika, a raste važnost menadžerske sposobnosti i delegiranja (Loider Media, 2024).

Vlasničko upravljanje i rukovođenje suočavaju se s brojnim izazovima koji zahtijevaju sofisticirane pristupe i strateško razmišljanje. Ključni izazovi uključuju balansiranje između dugoročnih ciljeva i kratkoročnih potreba, učinkovito upravljanje resursima u dinamičnom tržištu te osiguranje održivosti i rasta organizacije. Vlasnici moraju biti sposobni prilagoditi se promjenama u poslovnom okruženju, inovirati i donijeti odluke koje harmoniziraju interese svih dionika. Uspješno vlasničko upravljanje zahtijeva ne samo visoku razinu stručnosti i

iskustva, već i sposobnost vođenja s jasnom vizijom i strategijom, dok istovremeno održavajući otvorenu komunikaciju i povjerenje unutar organizacije. Samo kroz integraciju tih pristupa vlasnici i rukovoditelji mogu prevladati izazove i osigurati dugoročni uspjeh i konkurentnost svoje organizacije.

## **4. ORGANIZACIJA RADA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE SOL TOURS NJIVICE**

Organizacija rada u Sol Tours-u karakterizira se jednostavnom strukturom, što je moguće zbog relativne veličine agencije i adekvatnog broja zaposlenika koji omogućuju učinkovit raspored zadataka. Tim unutar svakog poduzeća, pa tako i u Sol Tours-u, ključan je za postizanje poslovnih ciljeva. Sve zaposlenike agencije odlikuje visoka razina obrazovanja, što doprinosi profesionalnosti i uspješnosti poslovanja. Organizacijska dinamika u Sol Tours-u poboljšava se zahvaljujući izvrsnim međuljudskim odnosima među zaposlenicima. Zaposlenici surađuju, dijele znanje i održavaju korektne profesionalne odnose, što doprinosi povećanju zadovoljstva, smanjenju stresa i jačanju motivacije. Ova pozitivna radna atmosfera također omogućuje učinkovitu podjelu odgovornosti i zadataka, čime se minimizira mogućnost konflikata.

U Sol Tours-u se redovito održavaju timski sastanci na kojima se analiziraju poslovni rezultati, identificiraju izazovi i nesigurnosti te planiraju daljnji koraci. Važno je istaknuti da vlasnica agencije aktivno traži savjete od svojih djelatnika, što potvrđuje značaj timskog rada u svakodnevnom poslovanju Sol Tours-a.

U nastavku rada će se detaljnije objasniti organizacija i način rada u Sol Tours-u.

### **4.1. Turistička agencija Sol Tours – poslovni profil**

Turistička agencija Sol Tours smještena je na otoku Krku u turističkom mjestu Njivice. Najvažnija uloga ove agencije je ona posrednička. Također je receptivna, s tržištem fokusiranim u susjednim zemljama primjerice Njemačke, Slovenije, Austrije, Italije, Mađarske i drugih susjednih zemalja. Turistička agencija Sol Tours počela je s radom još 2000. godine kad je bila smještena u Malinskoj (Sol Tours, 2024). Na toj lokaciji je bila sve do 2021. godine. Agencija je specijalizirana za rad isključivo sa privatnim smještajem. Na tom polju još uvijek ima puno prostora za razvoj i podizanje nivoa usluga. Kroz stalne edukacije zaposlenika, te raznih radionica, Sol Tours uspijeva svake godine zadovoljiti sve više kriterije gostiju koji dolaze. Broj smještajnih objekata kontinuirano raste kao i kvaliteta istih. Trenutno Sol Tours broji oko 400 objekata (Sol Tours, 2024). Radno vrijeme agencije je cjelogodišnje. Tijekom zime se svakodnevno radi u jednom smjeni od 8 do 16 sati, a agencija je zatvorena nedjeljom te se

zaposlenici izmjenjuju u dežurstvima vikendom. Sezonsko radno vrijeme je svakodnevno od 8 do 20 sati (Sol Tours, 2024). Stalnih zaposlenika je trenutno 5 sa vlasnicom a sezonskih je još dvoje.

Njivice se nalaze na sjeverozapadnom dijelu otoka Krka, u neposrednoj blizini Krčkog mosta, što omogućava njihovu lako dostupnost. Destinacija pruža raznolike opcije smještaja, uključujući hotele, privatne apartmane, vile i kampove. Plaže u Njivicama su pretežno šljunčane i betonske te su opremljene brojnim sadržajima kao što su ležaljke, suncobrani, aquapark i beach barovi (Sol Tpiuts, 2024). Ponuda sportskih aktivnosti uključuje tenis, mini golf, biciklističke staze i sportove na vodi. Kulinarska ponuda obuhvaća restorane koji nude autentična jela mediteranske kuhinje, svježe morske plodove, domaće maslinovo ulje i kvalitetna vina. Restoran Rivica, najpoznatiji u ovom području, ove godine slavi 90 godina postojanja. Ljetni mjeseci u Njivicama su obogaćeni različitim manifestacijama, uključujući ribarske večeri i koncerte na otvorenom.

## **4.2. Zaposlenici i SWOT analiza**

Turistička agencija Sol Tours smještena je na ulazu u Njivice, što je čini lako dostupnom. U agenciji je stalno zaposleno pet djelatnika, dok sezonski radnici čine dodatna dva člana tima. Unatoč relativno malom broju zaposlenih, svaki član tima ima specifične zadatke zbog velikog obujma posla.

Tablica 3: Opis poslova zaposlenika agencije Sol Tours

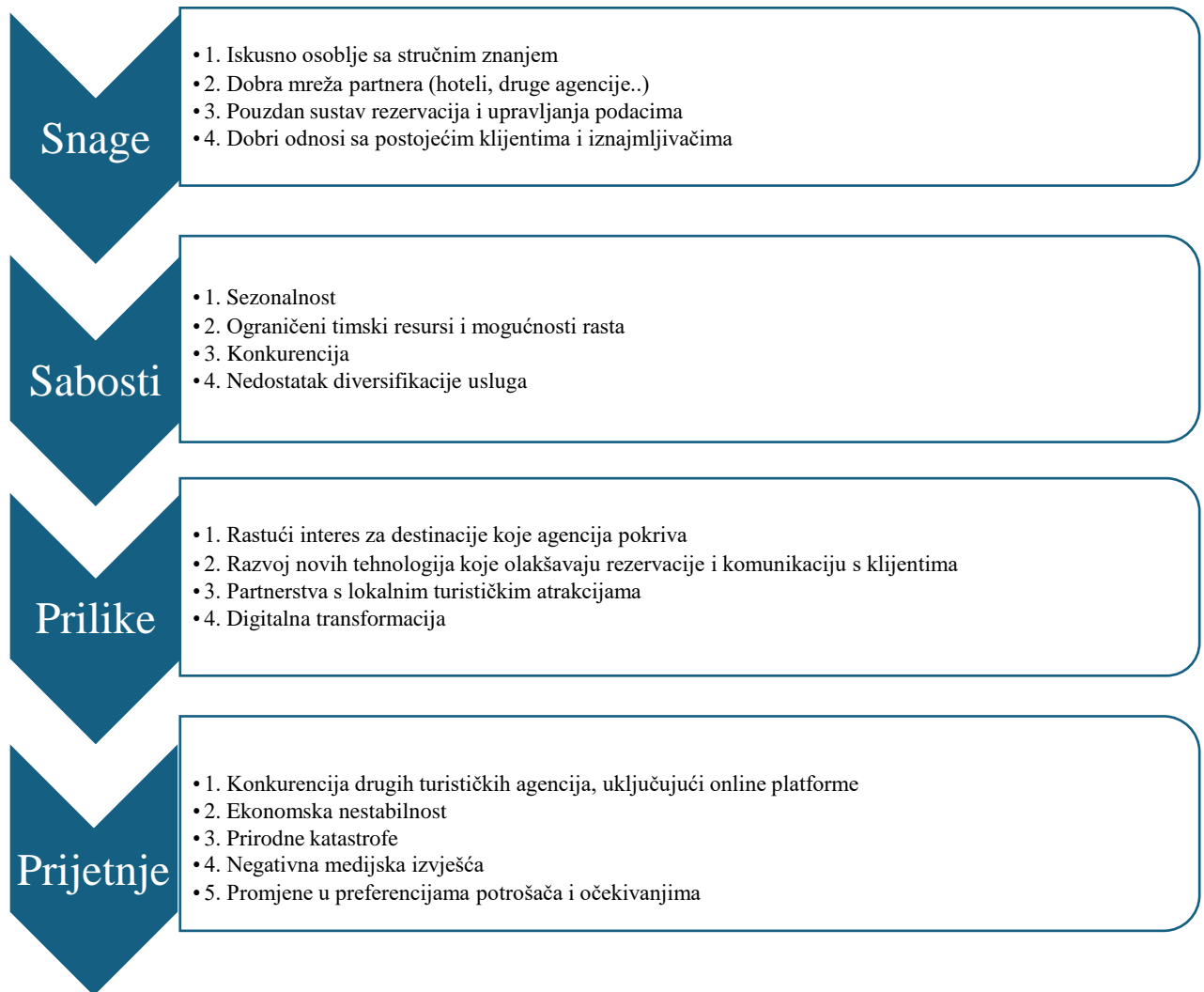
| Pozicija                        | Opis  | Odgovornosti   |
|---------------------------------|---|--|
| Direktor/ica                    | Osoba odgovorna za ukupno upravljanje agencijom i donošenje strateških odluka.                | Postavljanje ciljeva, strategija, nadzor poslovanja.   |
| Menadžer/ica putovanja          | Planira i organizira turističke aranžmane, koordinira s partnerima i pružateljima usluga.     | Razvoj i upravljanje paketima putovanja, pregovaranje. |
| Agent/ica za prodaju            | Osoba koja izravno komunicira s klijentima, prodaje turističke aranžmane i pruža informacije. | Savjetovanje, prodaja aranžmana, izrada ponuda.        |
| Koordinator/ica događanja       | Organizacija specijalnih događanja i prilagođenih putovanja prema potrebama klijenata.        | Organizacija događanja, koordinacija s klijentima.     |
| Računovođa/ica                  | Upravljanje financijskim poslovanjem agencije, uključujući knjigovodstvo i obračun plaća.     | Knjigovodstvo, izrada financijskih izvještaja.         |
| Marketing stručnjak/ica         | Razvija i provodi marketinške kampanje i strategije promocije.                                | Promocija agencije, upravljanje društvenim mrežama.    |
| Administrativni/a asistent/ica  | Pomaže u svakodnevnim administrativnim zadacima i podržava tim.                               | Upravlja dokumentacijom, podrška u uredskim poslovima. |
| Voditelj/ica korisničke podrške | Rješava upite i pritužbe klijenata, pruža podršku i informacije.                              | Pružanje korisničke podrške, rješavanje reklamacija.   |
| Službenik/ica za IT             | Održava i upravlja IT sustavima i tehnologijama agencije.                                     | Održavanje računalnih sustava, tehnička podrška.       |



Izvor: izrada autorice

SWOT analiza je korisna za razumijevanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji koje turistička agencija Sol Tours u Njivicama može imati.

Shema 6: SWOT analiza Sol Tours agencije



Izvor: izrada autorice

Sol Tours, smješten u Njivicama, blizu Krčkog mosta, koristi svoju povoljniju lokaciju za olakšanje pristupa klijentima i partnerima, čime povećava vidljivost i dostupnost svojih usluga. Agencija se ponosi iskusnim timom koji uključuje kvalificirane stručnjake, uključujući vlasnicu koja aktivno upravlja i promovira poslovanje. Multifunkcionalnost zaposlenika

omogućava brzo prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima i specifičnim potrebama klijenata. Dugogodišnja prisutnost na tržištu i stabilnost, uključujući proslavu 90 godina postojanja restorana Rivica, dodatno osnažuju reputaciju agencije. Međutim, kao mala agencija, Sol Tours se suočava s ograničenim financijskim i ljudskim resursima, što može ograničiti mogućnosti za proširenje i inovacije u usporedbi s većim konkurentima. Ovisnost o lokalnom tržištu može ograničiti potencijal za privlačenje klijenata iz drugih regija i utjecati na stabilnost prihoda zbog sezonalnosti. Ograničena marketinška moć i administrativna opterećenja također predstavljaju izazove za agenciju, s obzirom na mali broj zaposlenika i ograničene resurse.

Unatoč tim izazovima, postoji niz prilika koje Sol Tours može iskoristiti. Rastuća potražnja za specijaliziranim turističkim uslugama, uključujući personalizirane pakete i jedinstvene ture, može povećati konkurentnost agencije. Tehnološke inovacije i online platforme mogu unaprijediti marketinške aktivnosti i optimizirati operativne procese, dok suradnja s lokalnim partnerima može povećati privlačnost ponuda agencije i stvoriti dodatne izvore prihoda. Također, širenje na nova tržišta ili diversifikacija usluga može omogućiti agenciji da privuče širu klijentelu i poveća svoj tržišni udio. S druge strane, Sol Tours se suočava s prijetnjama kao što su visoka konkurencija u turističkoj industriji i sezonalnost potražnje, što može uzrokovati fluktuacije u prihodu. Ekonomske neizvjesnosti i promjene u zakonodavstvu vezane uz turizam i putovanja mogu dodatno utjecati na poslovanje, povećavajući operativne troškove i zahtjeve za usklađivanje.

Sol Tours teži unaprijediti svoju produktivnost i konkurentnost kroz digitalizaciju i automatizaciju procesa koji su trenutno manualni, uključujući izradu baze klijenata, unos povijesti rezervacija, minimiziranje overbookinga, te automatizaciju prodajnih i marketinških aktivnosti, uključujući prikupljanje povratnih informacija od klijenata (Sol Tours, 2024). Agencija planira razviti inovativne usluge koristeći najnoviju tehnologiju i IT rješenja, a također se usmjerava na razvoj vlastitog sustava baze klijenata koji će sadržavati sve relevantne informacije za formiranje ponuda, izradu tura, te unapređenje usluga za postojeće i nove klijente.

Cilj Sol Tours-a je postati prepoznat kao sinonim za kvalitetne i personalizirane turističke usluge (Sol Tours, 2024). U tu svrhu, agencija će kontinuirano ulagati u edukaciju i razvoj ljudskih resursa kako bi osigurala visoku razinu profesionalnosti i stručnosti među svojim zaposlenicima.

### 4.3. Poslovna komunikacija Sol Tours agencije

U Sol Tours agenciji ljubazno i profesionalno ophođenje prema gostima i iznajmljivačima je neophodno. Još uvijek je ljudska preporuka u vodećoj ulozi kod nove produkcije agencije. Međutim sve više je važna poslovna komunikacija koju agencija koristi da bi se ostvario veći broj objekata i gostiju. Osobni kontakt je u agenciji prvenstveno prisutan kod dogovora nove produkcije, iznajmljivač dolazi sa potrebnim dokumentima, slikama objekta te se dogovara oko suradnje i cijena (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). Također, svakodnevno se redaju dolasci gostiju te iznajmljivača koji dolaze po svoje cjenike ili popis rezervacija.

U tijeku odnosa s gostima, turistička agencija Sol-Tours uvijek inzistira na potpunoj profesionalnosti. Osim toga, uvijek se nastoji udovoljiti željama gostiju, koliko god je to moguće. Prilikom rezervacije, gost dobije potvrdu na svom jeziku, a osim toga dobije i detaljno objašnjenje kako doći do agencije i ostale važne informacije, i to također na svom jeziku (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). U tijeku boravka gosta, turistička agencija sve potencijalne probleme rješava brzo i stručno kako bi gosti imali što bezbrižniji odmor. Prilikom odlaska gosta, njihov mail se arhivira u agencijski newsletter sustav te im se naknadno šalju promotivne ponude, novosti i popusti, točnije promotivni kodovi. Što se prijave gostiju tiče, Sol Tours već dugo godina koristi agencijski poslovni sustav „APS“ u kojem se vrši prijava gostiju, izrađuju se računi, rezervacije, prate se dolasci i odlasci gostiju te se izvlače statistike prometa iznajmljivača te statistike boravka gostiju i objekata te godine. (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024).

Slika 1: Agencijski poslovni sustav



Izvor: obrada autorice prema agencijskom programu recepcije, Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024.

Agencijski poslovni sustav ima odvojenu poslovnu mrežu upravo iz razloga što ima veoma bitne i opsežne podatke. U nastavku će se prikazati prema programu izrađena tablica nekih statistika iz 2023. godine.

Tablica 4: Statistika boravka gostiju po zemljama od 01.01.2023. do 31.12.2023.

| ZEMLJA             | DOLAZAK | NOĆENJE |
|--------------------|---------|---------|
| AUSTRIJA           | 97      | 684     |
| ČEŠKA REPUBLIKA    | 155     | 1.118   |
| HRVATSKA           | 70      | 468     |
| ITALIJA            | 76      | 624     |
| MAĐARSKA           | 153     | 968     |
| NJEMAČKA           | 392     | 3.504   |
| POLJSKA            | 82      | 628     |
| SLOVAČKA REPUBLIKA | 83      | 587     |
| SLOVENIJA          | 66      | 404     |
| SVEUKUPNO          | 1.174   | 8.985   |

Izvor: obrada autorice prema agencijskom programu recepcije

Po statistici se može reći da je Njemačka bila u dalekom vodstvu a odmah nakon nje je Češka Republika koja se našla malo iznad Mađarske.

U nastavku je vidljiva statistika boravka gostiju po tipovima objekta.

Tablica 5: Statistika boravka gostiju po tipovima objekta od 01.01.2023. do 31.12.2023.

| TIP OBJEKTA            | DOLAZAK | NOĆENJE |
|------------------------|---------|---------|
| KUĆA ZA ODMOR          | 868     | 6.783   |
| SOBA ZA IZNAJMLJIVANJE | 51      | 364     |
| TURISTIČKI APARTMAN    | 3.914   | 31.435  |
| SVEUKUPNO              | 4.833   | 38.582  |

Izvor: obrada autorice prema agencijskom programu recepcije

Statistika prikazuje da su u Sol Tours agenciji apartmani vodeći kako po broju objekata tako i po popunjenosti. Cilj napretka turističke agencije Sol - Tours je razvoj digitalnih poslovnih modela i jačanje kapaciteta za provedbu digitalizacije i digitalne transformacije, što će u konačnici povećati konkurentnost i otpornost poduzeća korištenjem digitalnih tehnologija. Channel Manager je softversko rješenje koje omogućuje turističkim agencijama upravljanje distribucijom i rezervacijama turističkih paketa na različitim online kanalima, kao što su turističke agencije i vlastite web stranice (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). On integrira različite kanale prodaje i omogućuje automatsko ažuriranje raspoloživosti turističkih paketa, cijena i ostalih podataka. Sol Tours agencija od ove godine koristi **My Rent** Channel manager koji kroz integraciju s različitim kanalima prodaje omogućuje veći doseg potencijalnih gostiju (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). Omogućuje fleksibilno upravljanje cijenama turističkih paket aranžmana i prilagođavanje ponuda na temelju sezonalnosti, potražnje i konkurencije. Moguće je postaviti dinamične cijene, primijeniti popuste i promocije te pratiti učinak svojih strategija cijena.

Osim svih portala na kojima se Sol Tours objekti prikazuju, komunikacija se vrši i putem maila preko kojeg gosti također mogu dogovoriti rezervaciju termina. U Sol Tours agenciji najviše se komunicira putem maila te mobilnih uređaja koji služe najviše za komunikaciju sa iznajmljivačima kojima se svakodnevno javljaju rezervaciju te oni agencijskom osoblju također

svoje rezervacije (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). Osoblje najviše voli pismenu komunikaciju koja uvijek ostane kao dokaz nekog dogovora. Jedna od najvažnijih poslovnih komunikacija su društvene mreže na kojima se marketing stručnjak svakodnevno oglašava. Postavljaju se slike novih objekata te se izrađuju različite ponude. Marketing stručnjak također uređuje web stranicu agencije. Na webu se mogu pronaći svi objekti, njihove fotografije, ocijene, cijene, termini zauzetosti i ostalo.

Web stranica je također od ove godine nova, kao i glavni sustav rezervacija. Agencija se konstantno unaprjeđuje novim sustavima, prati trendove te svakom sezonom sve više upozna je potrebe poslovne komunikacije.

#### **4.4. Vlasničko upravljanje i rukovođenje u Sol Tours agenciji**

Sol Tours agencija je u vlasniku jedne osobe koja donosi sve ključne odluke te vodi poslovanje agencije. Vlasnica Sol Tours-a je Milena Hriljac – Gjurkinjak. Završila je Filozofski fakultet u Rijeci, profesorica hrvatskog jezika i književnosti. Završila je seminare vezano uz poslovanje turističke agencije, zakonske promjene, knjigovodstveno-računovodstvene promjene u radu turističkih agencija, digitalni marketing, PMS i sl. (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). Svakako se može reći da je profesionalna, ima puno iskustva sa radom u turizmu što i sama uspješnost Sol Tours agencije dokazuje. Vlasnica nadzire proces zapošljavanja, prvenstveno utvrđuje potrebu za zaposlenikom te se kontaktiraju kandidati. Donosi konačnu odluku o zaposlenju te sklapaju ugovor o radu. Po konačnosti odluke o odabiru sa izabranim kandidatom se zasniva radni odnos bilo na određeno ili neodređeno vrijeme. Tada radnika uvodi u posao, upozna je ga se sa radnom okolinom, educira ga se od strane drugih zaposlenika te ga se povremeno kontrolira. Također odlučuje o primanjima zaposlenih, satnici studenata, povećanju primanja i slično.

Poslovi odlučivanja i donošenja onih najvažnijih, strateških odluka (primjerice odluka o promjeni sustava channel managera koju je tvrtka ove godine promijenila) doveli su do razvoja i promocije novog brenda agencije Sol Tours a zove se Sol Villas te se odnosi samo na iznajmljivanje visoko kvalitetnog, luksuznijeg smještaja, te smještaja s privatnim bazenima (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024).

Vlasničko upravljanje vezano je i za odluke o financijskim aspektima poslovanja, odluke o ulaganjima (primjerice izgradnja novog objekta na ime tvrtke). Također se odlučuje o odabiru i broju objekata koje je tvrtka u potpunosti preuzela na sebe u smislu vođenja, te napravila kategorizaciju istih na svoje ime. Vlasnica donosi odluke o ulaganju u promociju, marketing te edukaciju zaposlenih, primjerice edukacija o Google Ads-ima koju je jedna od zaposlenih pohađala (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). Posao koji vlasnica redovito obavlja te najčešće samo ona je obrada rezervacija u smislu izdavanja faktura, računa, plaćanja vlasnicima smještaja, poslovnim partnerima – drugim turističkim agencijama koji su rezervirali smještaj agencije i slično.

Jedan od najvažnijih poslova upravljanja je komunikacija vlasnice sa partnerima te gostima. Redovna i brza komunikacija omogućuje vlasnici da odmah reagira na probleme i nesporazume. Što se poslovnih partnera tiče, vlasnica dobrom komunikacijom i pregovorom može osigurati bolje cijene i povoljnije poslovne uvjete (Interna dokumentacija agencije Sol Tours, 2024). To svakako pomaže u izgradnji snažnih poslovnih odnosa te povjerenju između agencija. Kroz komunikaciju, vlasnica može dobiti korisne povratne informacije i prijedloge za inovacije u svojoj ponudi. Vlasničko upravljanje u turističkoj agenciji Sol Tours ključno je za njezin uspjeh i rast. Vlasnica kroz aktivno uključivanje u sve aspekte poslovanja stvara pouzdanu i inovativnu agenciju koja može odgovoriti na mnogo zahtjeva tržišta.



## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija rada turističke agencije Sol Tours Njivice predstavlja fascinantno primjer kako teorijski okviri organizacijskog upravljanja mogu biti uspješno primijenjeni u praksi, stvarajući model učinkovitosti i fleksibilnosti u turizmu. Analizom teorijskih okvira organizacije rada i uspjeha Sol Tours-a, možemo uvidjeti kako usklađivanje teorijskih principa s praktičnim pristupima može značajno unaprijediti operativnu učinkovitost i tržišnu konkurentnost. Prema teorijskim okvirima organizacijskog upravljanja, uspjeh bilo koje organizacije ovisi o jasno definiranoj strukturi, učinkovitoj raspodjeli zadataka i resursa, te sposobnosti da se prilagodi promjenjivim uvjetima tržišta. U slučaju Sol Tours-a, mala veličina agencije omogućava implementaciju jednostavne, ali učinkovite organizacijske strukture koja doprinosi brznoj komunikaciji i većoj fleksibilnosti. Ova prilagodba, koja uključuje multifunkcionalnost zaposlenika i ravnu hijerarhiju, omogućava agenciji da se brzo i učinkovito reagira na potrebe klijenata i promjene u tržišnim uvjetima.

Jedan od ključnih aspekata uspjeha Sol Tours-a je integracija naprednih informacijskih sustava, uključujući kompjuterske rezervacijske sustave (CRS) i globalne distribucijske sisteme (GDS). Tehnološka rješenja omogućavaju automatsko upravljanje rezervacijama, optimizaciju marketinških aktivnosti i poboljšanje komunikacije s klijentima, što u velikoj mjeri doprinosi povećanju produktivnosti i smanjenju operativnih troškova. U kontekstu teorije organizacijskih sustava, primjena ovih tehnologija demonstrira kako digitalizacija može unaprijediti operativne procese i tržišnu konkurentnost. Praktični uspjesi Sol Tours-a također su vidljivi u njenom pristupu ljudskim resursima i organizaciji rada. Postojeća praksa uključivanja zaposlenika u različite aspekte poslovanja, uz kontinuirano ulaganje u njihovu edukaciju i razvoj, ilustrira primjenu teorijskih principa o važnosti ljudskih resursa u postizanju organizacijskih ciljeva. Organizacija se usredotočuje na unaprjeđenje radne atmosfere, međuljudskih odnosa i timskog rada, što rezultira visokom razinom zadovoljstva zaposlenika i učinkovitosti.

Međutim, postoje i izazovi s kojima se agencija suočava, uključujući ograničene resurse i ovisnost o lokalnom tržištu. Teoretici organizacijskog upravljanja često naglašavaju potrebu za strateškim planiranjem i prilagodbom kako bi se prevladali takvi izazovi. Sol Tours se suočava s tim izazovima kroz inovativni pristup, diversifikaciju svojih usluga i primjenu novih tehnologija, što omogućava agenciji da se razvija i širi na nova tržišta. Sol Tours Njivice pruža

vrijedne uvide u primjenu teorijskih okvira organizacije rada u praksi. Kroz svoju jednostavnu, ali učinkovitu organizacijsku strukturu, integraciju naprednih informacijskih sustava i posvećenost razvoju ljudskih resursa, agencija demonstrira kako teorijski principi mogu biti uspješno implementirani u stvarnom poslovnom okruženju. Ovaj primjer ne samo da naglašava važnost prilagodbe teorije stvarnosti, već i ističe kako kontinuirano unaprjeđenje i inovacija mogu značajno doprinosti uspjehu i konkurentnosti u dinamičnom sektoru turizma.

# BIBLIOGRAFIJA

## Knjige:

1. Adam, F., Rational Decisions in Organisations, Routledge, London. UK, 2022-
2. Ahlstrom, D., Bruton, G., International Management: Strategy and Culture in the Emerging World, Cengage Learning, New York, 2009.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Informator, Zagreb, 1999.
4. Bahtijarević-Šiber F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., Organizacijska teorija, informator, Zagreb, 1991.
5. Barać R., Organizacijska kultura i stilovi vodstva na primjeru poduzeća Viator d.o.o., Split, 2019
6. Čavlek, N., Turooperatori i svjetski turizam, Golden marketing, Zagreb, 1998.
7. Devčić-Jeras A., Međuovisnost organizacijske kulture sustava upravljanja kvalitetom, Opatija, 2007.
8. Dulčić, A., Turističke agencije, Poslovanje i menadžment, Split, Ekokon, 2005
9. Eusefuhr, F., Rational Decision Making, Springer, London, 2010.
10. Frančičković I., Tomljanović J., Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije, 2001.
11. Geić S., Menadžment selektivnih oblika turizma, Split, Sveučilište u Splitu, 2011.,
12. Gibson, J., Ivancevich, J., Konopaske,R., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14. izdanje. McGraw-Hill/Irwin, 2011.
13. Grubišić J., Turističke agencije, Superknjižara, Karlovac, 2021.
14. Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2007.
15. Heinrich, W., Koontz, P., Menadžment, Mate, Zagreb
16. Hoffman, F.: Begriff der Organization, 1980., u: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 2005
17. Klatt, H., Fischer, J. (1961). Die Gesellschaftsreise. B.: Carl Heymanns Verlag, 1961.
18. Koontz, H., Essentials Of Management: An International And Leadership Perspective, Ninth Edition, New York, McGraw-Hill Education, 2012.
19. Metković, M., Funkcije turističkih agencija, Sveučilište u Dubrovniku, 2020.

20. Ružić D., Biloš A., Turkalj D.,: e Marketing, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, II. izmijenjeno i prošireno izdanje, Osijek, 2009.
21. Sikavica P., Organizacija., Zagreb., 2011
22. Spasić, V., Pavlović, D., Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Beograd, 2018.
23. Tkalac, L., Organiziranje kao funkcija menadžmenta na primjeru FINA-e., Karlovac, 2021.
24. Turković, M., Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ D.D., Zagreb, Split, 2016.
25. Vukunić, B., Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb 1998.
26. Zekić, Z.: Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.
27. Žugaj, M., “Organizacijska kultura”, TIVA tiskara, Varaždin, 2004.

### **Internet izvori:**

28. Lider Media (2024). Ključni čimbenici upravljanja malim poduzećima, dostupno na <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/koji-su-kljucni-cimbenici-upravljanja-malim-poduzecima-150016> (29.08.2024.)
29. Lujčić, Lj. (2024). Menadžment - nastavni materijali, dostupno na [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_12.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_12.pdf) (29.08.2024.)
30. Luthans, F., B.J., Avolio, Positive Organizational Scholarship , San Francisco (CA), Berret-Koehler 2003.
31. Partnerstvo i razvoj (2024). Prednosti i nedostaci malog poduzeća, dostuno na <http://www.partnerstvoragevoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/PrednostiiNedostaci/1.Pr ednosti-vs-nedostaci-malog-poduzeca.pdf> (29.08.2024.)
32. Smirchich, L., Concepts of culture and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly,
33. Sol Tours (2024). Odredišta - Njivice, dostupno na Organizacija rada turističke agencije Sol tours (29.08.2024.)
34. Sol Tpurs (2024). O nama, dostupno na <https://www.sol-tours.hr/hr/> (29.08.2024.)

35. TEB (2023). Razvrstavanje poduzetnika za 2023. godinu, dostupno na <https://www.teb.hr/novosti/2023/razvrstavanje-poduzetnika-za-2023-godinu/> (29.08.2024.)
36. The Cloud Tutorial (2024). Business principles examples, dostupno na <https://www.thecloudtutorial.com/business-principles-examples/> (29.08.2024.)

**Zakoni i propisi:**

37. Zakon o računovodstvu, NN 85/24

**Ostalo:**

38. Interna dokumentacija turističke agencije Sol Tours

## **POPIS TABLICA**

1. Prevladavajuća poimanja organizacije
2. Elementi organizacijske strukture organizacije
3. Opis poslova zaposlenika agencije Sol Tours
4. Statistika boravka gostiju po zemljama od 01.01.2023. do 31.12.2023.
5. Statistika boravka gostiju po tipovima objekta

## **POPIS SHEMA**

1. Osnovne funkcije organizacijske kulture
2. Poslovna načela turističkih agencija
3. Prednosti malih turističkih agencija
4. Nedostaci malih turističkih agencija
5. Kanali online komunikacije

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Agencijski poslovni sustav







