

# Koncepcija i strategija razvoja u turizmu : sustav i poslovna politika

---

**Stipanović, Christian**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Accepted version / Završna verzija rukopisa prihvaćena za objavljivanje (postprint)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2006**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:135563>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

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



*Christian Stipanović*

**KONCEPCIJA I STRATEGIJA  
RAZVOJA U TURIZMU  
- Sustav i poslovna politika**



Doc. dr. sc. Christian Stipanović

---

KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA U TURIZMU - Sustav i poslovna politika

**Dr. sc. Christian Stipanović, docent**  
**KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA U TURIZMU**  
*Sustav i poslovna politika*

*Izdavač:*  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

*Za izdavača:*  
dekan dr. sc. Zoran Ivanović, redoviti profesor

*Recezeni:*  
dr. sc. Slavko Kulić, znanstveni savjetnik  
dr. sc. Franjo Radišić, profesor emeritus

*Lektura:*  
mr. sc. Željka Štefan

*Dizajn naslovne strane:*  
dr. sc. Mislav Šimunić

*Tisak:*  
mtg-topgraf d.o.o., Velika Gorica

ISBN xxxxxxxx

**Doc. dr. sc. Christian Stipanović**  
**Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji**

# **KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA U TURIZMU**

**Sustav i poslovna politika**



# Sadržaj

Predgovor .....	11
Uvod .....	13
<b>I dio: KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA .....</b>	<b>19</b>
1. Pojmovno određenje koncepcije i strategije razvoja .....	21
1.1. Model koncepcije razvoja .....	21
1.2. Pojam strategija razvoja i sustav .....	23
1.3. Posebnosti strategija razvoja u turizmu .....	26
2. Poslovna i razvojna politika .....	31
2.1. Osnove poslovne politike .....	31
2.2. Posebne poslovne politike .....	35
2.2.1. Politika nabave .....	36
2.2.2. Politika proizvodnje .....	37
2.2.3. Politika prodaje .....	38
2.2.4. Financijska politika .....	40
2.2.5. Kadrovska politika .....	41
2.3. Razvojna politika .....	42
2.3.1. Ciljevi i principi razvojne politike .....	43
2.4. Istraživanje i razvoj .....	45
2.5. Investicijska politika .....	49
3. Formiranje razvojne politike poduzeća .....	53
3.1. Polazišta definiranja razvojne politike .....	53
3.2. Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću .....	58
3.3. Poslovno odlučivanje .....	62
3.4. Organizacija poduzeća .....	68
3.5. Povezanost rasta i razvoja poduzeća .....	71
3.6. Faktori razvoja poduzeća .....	73
3.7. Faze razvoja poduzeća .....	74

3.8. Formiranje proizvodno-uslužnog programa .....	77
3.9. Definiranje optimalne tehnologije i kapaciteta .....	80
3.10. Životni ciklus proizvoda .....	81
<b>4. Savremene metode strateškog upravljanja poduzećem .....</b>	<b>85</b>
4.1. Analiza unutarnje i vanjske okoline .....	85
4.1.1. Eksterna okolina .....	86
4.1.2. Interna okolina (okolina zadatka) .....	89
4.1.2.1. Organizacijska struktura.....	90
4.1.2.2. Organizacijska kultura.....	91
4.1.2.3. Organizacijska resursi .....	94
4.2. Analiza ekonomskog položaja poduzeća .....	95
4.3. Utvrđivanje budućeg razvoja poduzeća .....	97
4.4. Apsorpcijska sposobnost tržišta .....	98
4.5. Analiza rizika i neizvjesnosti .....	99
<b>5. Formuliranje koncepcije u cilju optimalizacije strategije .....</b>	<b>105</b>
5.1. Potencijalne strategije .....	105
5.2. Metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije .....	108
5.3. Izbor najbolje strategije .....	110
5.4. Implementacija strategije .....	112
<b>6. Operacijske strategije u razvojnoj i poslovnoj politici .....</b>	<b>115</b>
6.1. Strategija marketinga .....	115
6.2. R&D strategija .....	117
6.3. Strategija proizvodnje .....	117
6.4. Financijska strategija .....	119
6.5. Strategija ljudskih resursa .....	119
<b>7. Ljudski resursi u razvojnoj strategiji .....</b>	<b>121</b>
7.1. Sustav planiranja razvoja ljudskih resursa .....	121
7.2. Razvoj karijere, sustav evaluacije i promocija djelatnika .....	124
7.3. Obučavanje nove generacije menadžmenta .....	129
7.4. Unapređivanje kulture menadžmenta .....	134
7.5. Autorizacija turističkih djelatnika .....	135
<b>II dio: POSLOVNA I RAZVOJNA POLITIKA U TURIZMU .....</b>	<b>139</b>
<b>8. Poslovna i razvojna politika turističkih poduzeća .....</b>	<b>141</b>
8.1. Konkurentnost turističkih poduzeća .....	141
8.2. Predviđanje budućeg razvoja poduzeća .....	149
8.3. Inovirana razvojna politika turističkog poduzeća .....	151
8.4. Inoviranje turističkog proizvoda .....	154
8.5. Novi oblici ponude .....	159
8.6. Prilagođavanje turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti .....	161



8.7. Reinžinjeriing turističkih poduzeća .....	164
<b>9. Transformacija poduzeća – preduvjet razvoja .....</b>	<b>171</b>
9.1. Strategija razvoja multinacionalnih kompanija .....	172
9.1.1. Utjecaj globalizacije na razvoj turističkih poduzeća .....	172
9.1.2. Determinante razvoja hotelskih lanaca .....	176
9.2. Strategija razvoja domaćih (nacionalnih) hotelskih lanaca .....	180
9.3. Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća u turizmu .....	184
<b>10. Novi strateški trendovi turističkog poduzeća .....</b>	<b>189</b>
10.1. Poduzetnički menadžment u turističkim poduzećima .....	189
10.1.1. Značajke poduzetničkih menadžera kao pokretača razvoja .....	194
10.2. Intelektualni kapital u razvojnoj strategiji .....	197
10.3. Joint marketing kao pokretač konkurentnosti .....	200
10.4. Implementacija suvremenih informacijskih tehnologija .....	203
10.5. Sustav kvalitete u turističkim poduzećima .....	207
10.5.1. Standardizacija u razvojnoj politici turističkog poduzeća ...	211
10.6. Benchmarking u turističkom poslovanju .....	213
10.7. Business Intelligence .....	216
10.7.1. Značaj Business Intelligence u turističkom poduzeću .....	219
10.8. Afirmacija CRM-a kao novog strateškog usmjerenja .....	221
10.9. Suvremeno turističko poduzeće – organizacija koja uči .....	223
<b>11. Financiranje razvoja u turizmu .....</b>	<b>225</b>
11.1. Budžetiranje kapitala .....	225
11.2. Oblici financiranja razvoja turističkih poduzeća .....	227
11.3. Statičke metode ocjenjivanja investicija u turizmu .....	229
11.4. Dinamičke metode ocjenjivanja investicija u turizmu .....	232
<b>12. Determinante koncepcije razvoja hrvatskog turizma .....</b>	<b>235</b>
12.1. Situacijska analiza hrvatskog turizma .....	235
12.2. Scenarij razvoja hrvatskog turizma .....	238
12.3. Nova usmjerenja ponude hrvatskog turizma .....	245
<b>Zaključna razmatranja .....</b>	<b>247</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>251</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>259</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>260</b>



*Jasmini ...*



## PREDGOVOR

Turizam predstavlja najveću priliku transformacije hrvatskog gospodarstva u izgradnji konkurentnosti na jedinstvenom europskom tržištu. Prioritet razvoja je valorizacija nepresušne prirodno resursne osnove u kreiranju ponude prilagođene najzahtjevnijim turističkim preferencijama. Ključnu ulogu u procesu preoblikovanja hrvatskog turizma imaju koncepcija i strategija razvoja na makrorazini zemlje i destinacije i mikrorazini hotelsko-turističkih poduzeća. Sinergija interakcije nosioca upravljanja razvojem destinacije i nosioca ponude doprinosi ostvarenju nove vizije hrvatskog turizma s ciljem multipliciranja profita i repozicioniranja na sve dinamičnijem turističkom tržištu.

Hotelsko turistička poduzeća trebaju definirati koncepciju kao polazište inovirane strategije razvoja koja se ostvaruje sustavom i poslovnom politikom s ciljem valoriziranja promjena i ostvarenja konkurentskih prednosti. Temelj predstavlja definiranje novog sustava ciljeva s naglaskom na promjenu poslovne filozofije, reinženjering, restrukturiranje i redizajn poslovanja. Nužno je promjeniti svijest, iskrivljeni sustav vrijednosti, napustiti zastarjeli način razmišljanja i okrenuti se novim trendovima na tržištu uz generiranje originalnih sadržaja. U funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti presudni postaju novi inputi temeljeni na znanju, intelektualnom kapitalu, kreativnosti i inovativnosti menadžera. Znanje, kreativnost i sposobnost djelatnika i umijeće i vještina menadžera uvjetuju razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća. Uz poticanje novih, viših razina znanja mora se poduzeće prilagoditi novom sustavu vrijednosti na tržištu putem informatizacije, standardizacije, redizajna organizacijske strukture, decentralizacije i autorizacije djelatnika, benchmarkinga i business intelligence. Osnovu razvojne politike poduzeća predstavlja aktivno kreiranje budućnosti i afirmacija dinamičkih vrijednosti poduzeća u procesu kreiranja novih doživljaja za turiste u uvjetima rizika i neizvjesnosti.

Knjiga potiče afirmaciju novih odrednica strategije razvoja turizma na makro i mikro razini u cilju generiranja determinanti novih konkurentskih prednosti. Namijenjena je studentima i turističkoj praksi kao poticaj kvalitativnih promjena u hrvatskom turizmu i gospodarstvu.

Posebnu zahvalu upućujem predstavniku izdavača udžbenika, dekanu Fakulteta za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, dr. sc. Zoranu Ivanoviću, redovitom profesoru i recezentima Slavku Kuliću, International Order of Merits i dr. sc. Franji Radišiću, professoru emeritusu koji su svojim prijedlozima, sugestijama i primjedbama oplemenili sadržaj i pomogli da ovaj udžbenik ispuni misiju.

## UVOD

Koncepcija i strategija razvoja predstavljaju najpropulzivnije područje djelovanja gospodarskih čimbenika koji moraju biti okrenuti i usmjereni budućnosti. Pružaju putem kreiranja sustava i poslovne politike priliku transformacije poslovanja i repositioniranja na tržištu. U promjenjivim i turbulentnim odrednicama dinamičkog tržišta potrebno je definirati ciljeve poslovanja i determinirati koncepciju, strategije i taktike za njihovo ostvarenje. U uvjetima rizika presudno je aktivno kreirati budućnost u cilju poboljšavanja kvalitativnih i kvantitativnih rezultata poslovanja.

Svrha istraživanja je definiranje teorijskog modela koncepcije i strategije razvoja s temeljnom implementacijom na koncepciju i strategiju razvoja hotelsko-turističkih poduzeća i hrvatskog turizma. Razvojna politika se mora implementirati na makro i mikro razini. Ne može se analizirati razvojna strategija hotelsko-turističkog poduzeća bez analize razvojne strategije turizma i strateških odrednica cjelokupnog gospodarstva.

Značaj koncepcije i strategije razvoja se može primijeniti na hrvatsko gospodarstvo. Nalazi se na razmeđu između stremljenja prema suvremenim trendovima globalizacijskog tržišta i napuštanja recidiva dogovorane ekonomije i krucijalnih uzroka njegove neefikasnosti. Orijentacijom na privatno poduzetništvom nisu se još uspjeli premostiti nagomilani problemi iz prijašnjeg poslovanja i problemi uslijed ratnih događanja. Hrvatska nema konkretnu koncepciju razvoja, pa nema ni razvojnu strategiju, već se improvizacijom pokušavaju riješiti temeljni gospodarski problemi. Ne može se razviti bez vlastite proizvodnje, generiranja novih trendova razvoja u cilju ostvarenja konkurentnosti na tržištu. Problem neefikasnosti gospodarstva je puno složeniji i rješenje zahtjeva provođenje strukturnih reformi u realnom sektoru, dakle i promjenu ciljeva ekonomske politike, kako bi se povećala efikasnost i ponuda kvalitetom prepoznatljivih i cijenom konkurentskih proizvoda na tržištu. Dugoročna usmjerenja i cjelovit razvojni program, te na njima povezani i umreženi projekti trebaju ići za objedinjavanjem znanja, materijalnih resursa, prirodnih ljepota i bogatstva. Izlaz mora biti u potenciranju malog i srednjeg poduzetništva, kreativnosti i inovativnosti. Nužna je revitalizacija privrede pokretanjem procesa rentabilne proizvodnje na novim tehnologijama.

Slika gospodarstva može se projicirati i na hrvatski turizam kao jednu od najperspektivnijih gospodarskih grana. Prednosti hrvatskog turizma se temelje na prirodnim ljepotama, povoljnom geoprometnom položaju i gostoljubivosti stanovništva što više ne predstavlja dovoljni motivator dolaska sve zahtjevnijih i informiranijih turista. Rak rana predstavlja kompletna turistička nadgradnja koja se u svojoj sterilnosti, uniformnosti, neinventivnosti nije značajnije odmakla od ponude masovnog turizma što rezultira sezonalnošću turizma i nemogućnošću maksimalne valorizacije prirodne resursne osnove.

Prioritet je implementiranje nove koncepcije i strategije razvoja u turizmu na makro i mikro planu s ciljem kvalitativnog unapređivanja, obogaćivanja i profiliranja ponude, promjene upravljanja turizmom i repozicioniranja na europskom turističkom tržištu kao konkurentske zemlje aktivnog odmora i zabave. Nosioci promjena su turistička poduzeća koja se moraju transformirati kao preduvjet za uspješno prilagođavanje trendovima dinamičkog i turbulentnog globaliziranog turističkog tržišta. Razlučuju se posebitosti strategije razvoja različitih oblika hotelsko-turističkih poduzeća: obiteljsko poduzetništvo, hotelski lanci i nacionalna hotelsko-turistička poduzeća. Nužno je graditi i razvijati suvremena, tržišno i globalno usmjerena poduzeća koja će odgovarajućom strategijom razvoja premostiti jaz između limitirane stvarnosti i neograničenih mogućnosti. Naglasak mora biti na permanentnom optimaliziranju, kvalitativnom oblikovanju i diversificiranju turističkog proizvoda prilagođenog sve razvijenijim turističkim preferencijama. Promjene su sve snažnije te je nemoguće bez rizika predviđati buduće trendove. Upotrebom suvremenih znanstvenih dostignuća, informacijske tehnologije, znanstvenih metoda, znanja temeljenog na inovativnosti i kreativnosti kao sredstvima diferenciranja, profiliranja i kvalitativnog unapređivanja ponude nužno se prilagoditi potražnji, ali i implementiranjem nove ponude postaviti se i biti ispred potražnje. Sposobnost prilagođavanja i inovativnosti temeljena na permanentnom istraživanju i razvoju postaje izvor prednosti na globaliziranom tržištu. Nužno je upravljati promjenama i materijalizirati ih u vlastite prednosti. Konkurencija uvjetuje implementiranje novih strategija, benchmarking, business intelligence, CRM, reinženjering, restrukturiranje i rekonceptiju poslovne i razvojne politike. Paralelno se mora naglašavanjem vlastitih autohtonih, originalnih sadržaja repozicionirati u svijesti turista i inoviranom promotivnom strategijom ostvariti vlastitu prepoznatljivost koja će asociirati na konkurentske prednosti hrvatskog turizma i poduzeća.

Poslovna i razvojna politika turističkih poduzeća utemeljena na novim znanjima, kreativnosti, sustavnim inovacijama i novoj generaciji menadžmenta jamstvo je njihovog prosperiteta uz nužno prilagođavanje novom sustavu vrijednosti na globaliziranom turističkom tržištu. Nužno je permanentno obučavanje i unapređivanje svih razina menadžera i djelatnika koji moraju biti sposobni prevladati otpore promjenama i provoditi nove strateške pravce razvoja hotelsko-turističkih poduzeća.

Osnovni ciljevi istraživanja su:

- definirati teoretski model: koncepcija - strategija razvoja – sustav – poslovna politika;
- analizirati poslovnu i razvojnu politiku poduzeća, istražiti utjecaje na proces njenog formuliranja;



- definirati odrednice poduzetničkog menadžmenta i nove poslovne filozofije djelatnika kao generatora i pokretača promjena;
- determinirati nove odrednice strategije upravljanja ljudskim resursima;
- implementirati osnove strategije razvoja na razvoj turističkih poduzeća;
- detektirati nove strateške trendove turističkog poslovanja;
- definirati sustav ciljeva hotelsko-turističkih poduzeća i strategije za njihovo ostvarenje;
- odrediti koncept konkurentnosti turističkih poduzeća na turbulentnom i dinamičkom turističkom tržištu;
- predvidjeti buduće promjene na turističkom tržištu;
- determinirati način prilagođavanja hotelsko-turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti;
- definirati buduću koncepciju razvoja hrvatskog turizma u cilju ostvarenja konkurentnosti na jedinstvenom europskom tržištu.

Knjiga je koncipirana u dva dijela i dvanaest poglavlja.

Prvi dio **“Koncepcija i strategija razvoja”** definira njene temeljne teorijske odrednice. Obuhvaća sedam poglavlja. Njegov cilj je da se teorijski objasne i razluče temeljni pojmovi vezani za koncepciju, strategiju razvoja, sustav razvoja, poslovnu i razvojnu politiku, odnosno da se determiniraju svi faktori koji određuju koncepciju razvoja i utječu na njezino kreiranje. Koncepcija označava intenciju “htjenja” koja određuje strategiju. Strategija razvoja predstavlja dinamičku djelatnost temeljenu na projiciranju, anticipiranju i kreiranju budućnosti u uvjetima rizika i neizvjesnosti potenciranih promjenama mikro i makro okoline.

- Prvo poglavlje **“Pojmovno određenje koncepcije i strategije razvoja”** definira, povezuje i razlučuje temeljne pojmove koncepcija, strategija, sustav, poslovna politika kao polazište koncepta za njihovo bolje razumijevanje i implementaciju u turizmu.
- Drugo poglavlje **“Poslovna i razvojna politika”** objašnjava temeljne postavke poslovne, razvojne i investicijske politike, istraživanja i razvoja. Polazište predstavlja istraživanje tržišta s ciljem kreiranja novih otkrića, dostignuća jer jedino originalna rješenja i inovacije pružaju mogućnost uspjeha na tržištu. Razlučene su posebitosti posebnih poslovnih politika.
- Treće poglavlje **“Formiranje razvojne politike poduzeća”** generira temeljne razvojne ciljeve i principe razvoja poduzeća kao konačnog zadatka strategije razvoja temeljene na proizvodno-uslužnom programu, kapacitetu i životnom ciklusu proizvoda. Poslovno odlučivanje temeljeno na kvalitetnim informacijama i znanstvenim metodama definira krucijalne odluke budućeg poslovanja poduzeća.
- Četvrto poglavlje **“Suvremene metode strateškog upravljanja poduzećem”** determinira sredstva za upravljanje promjenama i razvojem poduzeća. Analiza unutarnje i vanjske okoline te rizika i neizvjesnosti predstavlja ishodište za generiranje novih pravaca razvoja i ostvarenja konkurentnosti na tržištu.

- Peto poglavlje “**Formuliranje koncepcije u cilju optimalizacije strategije**” predstavlja nužne korake u definiranju strategije (potencijalne strategije, metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije, izbor najbolje strategije i implementaciju strategije). Nužno je razraditi više alternativa, preuzeti najbolja rješenja iz svih strategija te koristiti strukturalni pristup “što ako” tako da poduzeće u svakom trenutku ima spreman odgovor na promjene preferencija potražnje i na akcije i reakcije konkurenata.
- Šesto poglavlje “**Operacijske strategije u razvojnoj i poslovnoj politici**” otkriva značaj i profilira strategiju marketinga, R&D strategiju, strategiju proizvodnje, financijsku strategiju i strategiju ljudskih resursa. Svaka strategija u svom segmentu i međusobnoj interakciji doprinosi uspjehu ukupne poslovne i razvojne politike poduzeća.
- Sedmo poglavlje “**Ljudski resursi u razvojnoj strategiji**” determinira strategiju upravljanja ljudskim resursima. Analizira sustav planiranja razvoja ljudskih resursa, razvoj karijere i promociju djelatnika, unapređivanje kulture menadžmenta i autorizaciju djelatnika. Ulaganje u djelatnike i njihovo znanje i vještine predstavlja najisplativiju investiciju poduzeća.

Drugi dio “**Poslovne i razvojne politike u turizmu**” određuje posebitosti turizma kao tercijarnog uslužnog sektora i strategije razvoja s gledišta cjelokupnog turističkog tržišta i poduzeća. Obilježja turističke djelatnosti proizlaze iz determinanti turističkog tržišta kao rezultanti karakteristika turističke ponude i potražnje. Strategija razvoja mora se efikasno prilagoditi promjenama potražnje u novim tržišnim uvjetima ili proaktivnim marketingom definirati buduću potražnju. Drugi dio knjige određuje nužne aktivnosti u ostvarenju konkurentnosti turističkog poduzeća, odnosno izgradnje konkurentnosti hrvatskog turizma kao prestižne sredozemne turističke destinacije. Sastoji se od pet poglavlja:

- Osmo poglavlje “**Poslovna i razvojna politika turističkih poduzeća**” usvaja posebitosti turističkog poduzeća kojima se izdvaja od ostalih gospodarskih nosioca. Prioritet budućeg razvoja i ostvarenja konkurentnosti na tržištu predstavlja inoviranje turističkog proizvoda, determiniranje novih oblika ponude i diversificiranje ponude u sustavu novih tržišnih vrijednosti.
- Deveto poglavlje “**Transformacija poduzeća – preduvjet razvoja**” definira proces preobrazbe hotelsko-turističkih poduzeća nakon preorijentacije na tržišnu ekonomiju. Razlučuje posebitosti strategije razvoja u obiteljskim hotelima, u nacionalnim hotelskim poduzećima, odnosno u stranim hotelskim lancima.
- Deseto poglavlje “**Novi strateški trendovi turističkog poduzeća**” objašnjava nove tendencije strategije razvoja hotelsko-turističkih poduzeća na turističkom tržištu. Osnovnu pokretačku snagu predstavljaju poduzetništvo, intelektualni kapital i implementacija informacijskih tehnologija, standardizacije i sustava kvalitete. U svrhu repozicioniranja na tržištu, ostvarenja rasta i razvoja i osvajanja novog tržišnog segmenta nužno je otkriti i preduhitriti aktivnosti

konkurencije, pa sve više dobivaju na značaju benchmarking i business intelligence.

- Jedanaesto poglavlje “**Financiranje razvoja u turizmu**” determinira način i efikasnost ulaganja u turizam. Investicije predstavljaju nužnost u razvojnoj politici, a njena efikasnost se računa pomoću statičkih i dinamičkih metoda ocjenjivanja. Dinamičke metode pružaju bolju podlogu za odlučivanje zbog uključivanja vremenske dimenzije.
- Dvanaesto poglavlje “**Determinante koncepcije razvoja hrvatskog turizma**” analizira sadašnje stanje hrvatskog turizma i scenarij razvoja, odnosno alternativne razvojne politike i nova strateška usmjerenja uz anticipiranje i upravljanje budućim promjenama na turbulentnom, dinamičkom turističkom tržištu.
- Knjiga završava **Zaključnim razmatranjima** kao sintezom modela koncepcija - strategija razvoja – sustav – poslovna politika i njegovog implementiranja u turizmu na makro i mikro razini.



**I. dio**  
**KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA**



# 1.

## POJMOVNO ODREĐENJE KONCEPCIJE I STRATEGIJE RAZVOJA

Koncepcija određuje strategiju razvoja kao dinamičku kategoriju koja teži ostvarenju željenog stanja. Determinira buduće poslovanje poduzeća u uvjetima dinamičkog i promjenjivog tržišta. Predstavlja kvalitativan odgovor poduzeća na tržišne izazove u cilju ostvarenja rasta i razvoja, repozicioniranja na tržištu, maksimalnog zadovoljstva potrošača i multipliciranja profita.

Prvo poglavlje definira i teorijski obrađuje osnovne pojmove:

- model koncepcije razvoja,
- strategija razvoja i sustav,
- strategija razvoja u turizmu.

### 1.1. Model koncepcije razvoja

U polazištu istraživanja prioritet je razlučiti i definirati osnovne pojmove vezane za razvoj na makro i mikro nivou u uvjetima dinamičkog i turbulentnog tržišta i oštre konkurentske utakmice. Poduzeće kao poslovni subjekt teži ostvarenju definiranih ciljeva u neizvjesnoj budućnosti u novom sustavu vrijednosti na tržištu. Poduzeće se mora mijenjati (mirovanje znači stagnaciju i odumiranje) u skladu sa sve zahtjevnijim potrebama potražnje. Kvalitativni odgovor poduzeća na tržišne izazove predstavlja model koncepcije razvoja.



**Slika 1:** Model koncepcije razvoja

*Izvor: Izrada autora*

Model koncepcije razvoja obuhvaća četiri usko povezana pojma:

- Koncepcija predstavlja skup pravila i principa o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politike kojima se ostvaruju ciljevi i misija poduzeća. Znači anticipiranje budućnosti u sadašnjosti. Služi za određivanje svrhe ili misije i temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, utvrđivanje alternativnih strategija i izbor optimalnih pravaca djelovanja i alociranje resursa za postizanje tih ciljeva. Predstavlja plan igre određen ciljevima, mogućnostima i sredstvima za ostvarenje rasta i razvoja poduzeća. Određuje ciljeve i okvire, kriterije i sredstva s kojima se pripremaju vlastita buduća djelovanja i interakcija s okolinom. Osnovni je proces u stvaranju predodžbe o onome čemu se teži, odnosno proces potenciranja ciljeva s pronalaženjem uvjeta za njihovu materijalizaciju. “Izražava unaprijed projicirani cilj koji se može ostvariti u danom prostoru i vremenu pomoću znanja kao energije samokretanja u smislu napredovanja k cilju. Proces je svodenja nepoznatog na poznato, na razumljivo, na moguće i stvarno na izvjesno i sigurno”.<sup>1</sup> Instrument je poslovnog upravljanja u uvjetima visoke neizvjesnosti i rizika koji determinira ukupnu buduću aktivnost poduzeća. Njome se osmišljava i provodi kretanje, razvoj sustava, prelaženje iz jednog u drugo stanje, povezuje se sadašnjost i željena, moguća budućnost poduzeća.
- Strategija – predstavlja aktivnost poduzeća, odnosno provođenje koncepcije u ostvarenju ciljeva poslovanja. Znači intenciju “htjeti” kao nastavak koncepcije koja odražava intenciju “moći”. Poduzeće se njome suprotstavlja sadašnjoj i budućoj tendenciji rasta neizvjesnosti uvjetovane povećavanjem i umrežavanjem unutarnje neizvjesnosti poduzeća i neizvjesnosti okoline. “Strategijom se osvjetljava i prisvaja budućnost, slijedi se put do cilja. Karakterizira ju dijalektika, činjenje ili nečinjenje, u smislu ostvarenja ciljeva”.<sup>2</sup> Predstavlja živu disciplinu i ne mora biti formalno uobličena.
- Sustav razvoja poslovanja – predstavlja ukupnost aktivnosti, interakcija i veza kojom se ostvaruje strategija razvoja s intencijom postizanja ciljeva poslovanja. Predstavlja organizaciju poduzeća, splet faktora poslovanja u ostvarenju ciljeva razvoja i željenog stanja. Menadžment postavlja i optimizira sustav razvoja poslovanja s ciljem permanentnog unapređivanja svih procesa i projekata u poduzeću temeljenih na znanju i intelektualnom kapitalu u kreiranju novih vrijednosti i materijalizaciji ciljeva. Predstavlja sponu između strategije razvoja i poslovne i razvojne politike.
- Poslovna politika – predstavlja zadnju kariku modela koncepcije razvoja kojom se u sadašnjosti i budućnosti (razvojna politika) pokušavaju ostvariti ciljevi poslovanja i željeno stanje u uvjetima promjenjivog okruženja. Znači operacionalizaciju strategije razvoja, odnosno ostvarenje sustava razvoja poslovanja usmjerenog prema rastu i razvoju poduzeća.

---

<sup>1</sup> Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999., str. 60.

<sup>2</sup> Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999., str. 91.



Model koncepcije razvoja predstavlja permanentnu aktivnost u cilju optimalizacije poslovanja i ostvarenja konkurentnosti na turbulentnom tržištu. Uspjeh modela koncepcije razvoja ovisi o interakciji i sinergiji svih elemenata.

## 1.2. Pojam strategije razvoja i sustav

Za bolje razumijevanje pojma strategije razvoja, nužno je analizirati njegovo porijeklo i različito značenje u povijesti. Pojam strategije je nastao od riječi *strategus* (starogrčki) što znači visoki vojni časnik. Do XVII. st. označavao je vojnu i političku vještinu vođenja ratova. Strategija je predstavljala način ostvarenja nadmoći nad neprijateljem.

Strategijski pristup u ekonomiji i poduzeću započinje 30-ih godina XX. st. zbog napuštanja paradigme da proizvodnja sama sebi osigurava tržište i konjunkturalni ciklus na tržištu. Ponuda premašuje potrošnju te je potrebno izraditi strategiju nastupa na tržištu kako bi se prevladala konkurencija. General Electric je pionir strategijskog planiranja. Strategiju definira kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.

Strategija u uvjetima informacijskog društva XXI. stoljeća temelji se na potenciranju snaga i anuliranju slabosti poduzeća, valoriziranju mogućnosti i limitiranju ograničenja okoline. Nadovezuje se na koncepciju razvoja koja definira kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, kako rasporediti resurse, kako unaprijediti poslovanje, kako se pozicionirati na tržištu i definirati akcije operativnih dijelova poduzeća. Sve to treba analizirati u uvjetima promjenjivosti tržišta, permanentnih akcija i reakcija konkurenata i razvoja preferencija potrošača.

Postoji mnoštvo različitih definicija strategije:

- Strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizavanje ciljeva – Chandler, D. (1962.).
- Strategija je zajednička nit između poslovnih aktivnosti, proizvoda i tržišta – Ansoff, T. (1965.).
- Strategija je skup sadržaja radi rukovođenja poduzeća. Postavlja se u odnosu na raspoložive resurse, konkurenciju i makrookolinu. Predstavlja odgovor poduzeća na realne veličine (veličina i rast poduzeća, profitabilnost, lokacija, etika...) koje imaju relativnu vrijednost i realnost poslovne okoline – Porter, M. (1980.).
- Definirati strategiju znači napraviti sliku svih situacija s kojima bi se u budućnosti mogli sresti i sada izabrati uvjete s kojima bi se mogli suprotstaviti u tim mogućim situacijama – Masse, T (1992.).
- Strategija je onaj dio djelatnosti politike poduzeća u kojem kada se odrede široki ciljevi, izaberemo određene važne ciljeve (strateški ciljevi), pobrine-mo se o alokaciji resursa (dinamičko strukturiranje) pomoću zahvaćanja (manevara) te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva (tak-

tika) uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini poduzeća – Kralj, I. (1995.).

- Strategija je skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjivanje iznenađenja i povećavanje razine predviđanja, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidljivošću i njezina upotreba i upoznavanje s nekomplementarnim kulturama kao što su nepostojanje koncenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost – Stacey, R. D. (1997.).
- Strategija je utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Definira se kao umjetnost i znanost uporabe političkih i ekonomskopsiholoških snaga za podržavanje usvojene politike. Odgovara na pitanje kako će poduzeće postići zacrtane ciljeve (Ekonomski leksikon).

Cilj strategije je unutar vizije i misije poduzeća preoblikovati polazno stanje i polaznu razvojnu interakciju s okolinom u željeno stanje unutar potrebnog vremena. Pokazuje način na koji se mogu najefikasnije ostvariti ciljevi razvoja. Njen zadatak je osmišljavanje i provođenje procesa transformacije kojim će poduzeće na temelju željene budućnosti postupno preoblikovati sadašnjost. Strategija mora biti povezana sa strateškim ciljevima i mjerilima za ostvarenje strategije.

Osnovna svojstva strategije su:<sup>3</sup>

- temeljni je instrument poslovnog upravljanja i aktivnosti u uvjetima rasta turbulentnosti okoline;
- njome se kao općim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost poduzeća;
- njome se određuje buduće područje konkurentske borbe;
- ublažava jake i slabe strane poduzeća prema razvoju prilika i opasnosti u okolini poduzeća;
- temeljni je instrument oblikovanja i ostvarivanja konkurentske prednosti;
- označava dinamičku razvojnu cjelovitost poduzeća.

Polazište koncepcije i razvojne strategije predstavlja analiza sadašnjeg stanja poduzeća, konkurencije i okoline. Na osnovu dosadašnjih projekcija, ali poglavito korištenjem suvremenih znanja, znanstvenih metoda (sustavna analiza, metoda simulacija), znanstvenih tehnologija (informatizacija) potrebno je prognozirati i anticipirati buduće promjene, odnosno definirati projekcije razvoja uz što manji rizik i neizvjesnost. U definiranju budućih trendova nemoguće je u potpunosti isključiti rizik, ali ga je moguće minimizirati.

U kreiranju koncepcije i strategije razvoja nužna je strateška dijagnostička sinteza čiji je zadatak modelirati i objasniti stratešku polaznu situaciju s naglaskom na postojeće i buduće strategije. Strategija se temelji na prognozi koja počinje od tendencije sadašnjosti, usmjerena je ka budućnosti i obuhvaća:

- prognostičku analizu na razini poduzeća – analizira kretanje činioca i faktora unutar poduzeća koji će determinirati njegovo buduće poslovanje;

---

<sup>3</sup> Božičević J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993., str. 15.

- prognostičku analizu uže i šire okoline – analizira djelovanje faktora i uvjeta privređivanja iz mikro i makro okoline koji stvaraju i kreiraju budući okvir poslovanja.

Oblikovanje strategije na razini poduzeća je usmjereno k pronalaženju poslova, oslonaca i nositelja budućeg razvoja te načina poslovnog upravljanja u cjelovitoj, sinergijskoj kombinaciji. Nužno je sustavno razvijati sve strateške poslovne jedinice poduzeća s ciljem multipliciranja njihove interakcije. Nije cilj maksimiziranje rezultata svakog pojedinog dijela, već njihovo sinergijsko djelovanje.

Strategija razvoja mora odgovoriti na ključna pitanja u budućem poslovanju poduzeća:

- Kako može poduzeće valorizirati promjene koje se očekuju u budućnosti?
- Kako može poduzeće optimalizirati odnos s ciljnim potrošačima s ciljem poboljšavanja položaja poduzeća na tržištu?
- Kako se može ostvariti partnerstvo s interesnim skupinama na tržištu?
- Kako može poduzeće najuspješnije nadvladati konkurente na dinamičkom tržištu?
- Kako može poduzeće razviti na postojećoj resursnoj osnovi kapitalne konkurentske prednosti?
- Kako premostiti jaz između vlastitih mogućnost, stvarnih performansi i aktivnosti konkurencije?
- Kako najuspješnije anulirati slabosti poduzeća i prijetnje okoline?
- Kako afirmirati intelektualni kapital kao ključni potencijal poduzeća u razvojnoj strategiji?

Studija Evergreen – projekt (studija prestižnih američkih znanstvenika i konzultanata) potiče slijedeće pravce definiranja strategije razvoja u suvremenom okruženju:

- graditi strategiju na jasnoj poruci o vrijednostima i prednostima za kupca;
- razvijati strategiju izvana prema unutra, polazeći od izjava i ponašanja kupca, partnera i ulagača, a ne prema instinktu ili osjećaju;
- permanentno usklađivati strategiju s promjenama na tržištu;
- upoznavati djelatnike, kupce i ulagače sa strategijom poduzeća;
- usredotočiti se i proširiti osnovnu djelatnost.

Strategija se ostvaruje sustavom razvoja poslovanja. Sustav treba rezultirati konkurentskim prednostima poduzeća, odnosno optimalizacijom svih subjektivnih i objektivnih faktora poslovanja u cilju ostvarenja razvoja. Temelji se na sposobnosti nove generacije menadžmenta, odnosno na znanju, istraživanju i novim tehnologijama za kvalitativno unapređivanje poslovanja.

Nakon definiranja strategije, nužno je objasniti i pojam razvoja. Razvoj je korištenje činjenica utvrđenih istraživanjima radi postizavanja dugoročnih optimalnih rješenja u poslovanju poduzeća. Razvoj poduzeća je povećavanje kvalitativne dimenzije aktivnosti poduzeća u svim područjima: proizvodnji, plasmanu, strategiji upravljanja

ljudskim resursima, unutrašnjim odnosima, organizaciji, efikasnosti... Predstavlja sustavno korištenje znanstvenih dostignuća iz svih područja znanosti i njihovo primjenjivanje u procesu proizvodnje i pružanja usluga veće kvalitete i s boljim svojstvima kako bi se optimalno zadovoljile potrebe potražnje. Temelji se na kvalitativnom oplemenjivanju poslovanja za razliku od rasta koji se temelji na povećanju kvantitativnih pokazatelja. Oslanja se na istraživanje i implementiranje novih rješenja u svim oblicima poslovanja.

Strategija razvoja je usko povezana s pojmovima: korporacijska strategija, organizacijska strategija, poslovna strategija, poslovna politika, strateški menadžment. Svoju implementaciju pronalazi i u tercijarnom sektoru (sektoru usluga), posebice u turizmu koji se izdvaja vlastitim posebitostima.

### 1.3. Posebnosti strategije razvoja u turizmu

Posebnosti strategije razvoja u turizmu proizlaze iz specifičnosti uslužnog sektora (specifične karakteristike usluga: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od potrošnje tj. korištenja, neuskладиštivost i heterogenost) i karakteristika turističke ponude i potražnje u uvjetima dinamičke okoline. Okolina je toliko promjenjiva da je osnova napretka izgradnja što elastičnije turističke ponude i čitavog gospodarstva koje se može u kratkom vremenu djelotvorno preusmjeriti na zadovoljavanje novih potreba izraženih na tržištu. Osnovna prednost postaje sposobnost prilagođavanja novim trendovima te inovativnost i generiranje originalnih sadržaja. Promjene su sve češće, raznolike, radikalnije te lančano iniciraju novi val promjena. Dinamika je sve naglašenija i izraženija, novi impulsi ne dozvoljavaju da se sustav stabilizira te se narušavanjem ravnoteže prouzrokuju nove reakcije i odgovori na tržištu. Svi tržišni činioци u konkurentskoj borbi za ostvarenje prosperiteta i daljnjeg razvoja ne biraju sredstva te se tako međusobni odnosi sve više zaoštavaju što dodatno dinamizira tržište.

Na turističkom tržištu nositelji ponude su determinirani promjenama ponašanja turista, inoviranjem i obogaćivanjem sadržaja (selektivni oblici turizma, novi elementi ponude), pojavom novih destinacija. Potražnja razvojem potreba postaje sve kompleksnija, dok se ponuda unapređuje povećanom kvantitetom (novi gospodarski subjekti se preusmjeravaju na turističko poslovanje privučeni mogućnošću povećanja profita) i kvalitetom (inoviranjem ponude u borbi za naklonost turista) poslovanja nositelja ponude.

Osnova napretka turističkog tržišta je razvoj, diversifikacija i individualizacija turističkih potreba i aktivnosti konkurencije u cilju generiranja novih prednosti. Na osnovi analize ponašanja turista i razvoja njihovih preferencija vidljiva su dva osnovna trenda:

- Kvalitativni rast turističkih kretanja – Sve veći broj stanovništva se okreće turizmu i sudjeluje u turističkim kretanjima. Takvo stanje uvjetuje višak slobodnog vremena, višak sklonosti i novca za putovanja, produženje životnog vijeka, povećanje broja samaca, veći udio žena u broju zaposlenih i povećanje broja domaćinstva u kojima prihod donose dvije osobe, trend ka kasnijem

stvaranju obitelji, porast broja brakova bez djece, duži plaćeni odmor i elastično radno vrijeme, popuštanje imigracijskih i drugih vrsta ograničenja za putovanje, raniji odlazak u mirovinu, bolja informiranost o turističkoj ponudi, globalizacijski trendovi... Turistička putovanja ne predstavljaju više luksuz prilagođen višim slojevima društva. Postaju sastavni dio života te se turističke potrebe ubrajaju u osnovne (primarne) životne potrebe.

- Kvalitativni rast turističkih kretanja – Dolazi do razvoja i pojave novih turističkih potreba. Skala turističkih potreba se neprestano mijenja, tako da neke potrebe koje danas izgledaju čak i bizarno, za nekoliko godina postaju stvarne. Taj trend se neprestano ubrzava tako da je gotovo nemoguće predvidjeti kako će se turističke potrebe razvijati u sljedećim desetljećima. Turističke potrebe se neprestano mijenjaju. Stabilne preferencije su iznimka, a sustavni pomaci i modni trendovi pravilo. Preferencije turista su funkcije vlastitih iskustava, postojeće razine informacija i ponašanja drugih ljudi.

Ponašanje turista se raslojava na dvije razine:

- Većina turista i dalje preferira klasični odmor, ali uz sunce i more traže i nove sadržaje prilagođene aktivnom odmoru te selektivnu ponudu prilagođenu pojedinačnim afinitetima. Svakim novim dolaskom turisti traže kvalitativne pomake, nove sadržaje, izazove, atraktivnosti i doživljaje. Turizam doprinosi odmaku, bijegu od stvarnosti, svakodnevnih problema, nervoze, krize, stresova u užurbanom suvremenom načinu života te prikupljanju snage za nove životne izazove.
- Manji dio turista avanturističkog duha traži drastičnu promjenu turističkih sadržaja i ruši sve oblike tradicionalne ponude. “Suvremeni turist je avanturist, kreativac, romantičar, pobjednik, heroj, zavodnik ili možda junak ulice, macho tip, tradicionalist.”<sup>4</sup> Intelektualizacija, žudnja za avanturom i otkrivanjem novog, drugačijeg postaju osnovna obilježja suvremenog putovanja. Avanturistički duh turista ne miruje tako da su u cilju vlastitog dokazivanja i doživljavanja novih iskustava spremni izložiti se i najvećim izazovima: žele aktivan odmor pun iznenađenja, avantura, akcije, dinamike...

Turistička potražnja determinira razvoj turističke ponude koja se pokušava prilagođavati novim potrebama. Nove aspiracije i želje turista postavljaju nove temelje turističkog tržišta te reguliraju kriterije odnosa ponude i potražnje. Turistička potražnja je sve zahtjevnija, izbirljivija, racionalnija i selektivnija. Razvija se novi sustav vrijednosti, želja i sklonosti turizma. Zasićeni dosadašnjim sadržajima turisti traže nove izazove, lokacije, sadržaje, doživljaje. Raste težnja za upoznavanjem kulturne baštine, tradicije, običaja i načina života domicilnog stanovništva, jezika. “Potreba za kretanjem i odmaranjem proizlazi iz potrebe za ljudskim napredovanjem, iz znatiželje,

<sup>4</sup> Drieseberg, T.: *Lebenstill – Grundlage Moderner Marketsegmentierung*, Planning und Analyse, Hannover, 1995., p. 84.

iz potrebe za doživljavanjem svijeta i njegovih vrijednosti i rijetkosti. To je odlika čovjeka, kao prirodnog i sociokulturnog bića, jer traga za spoznajom. Njegova značiljela i sumnja unutar su njegova kretanja, iz poriva za doživljavanjem svijeta tajni prirode i ljudskih postignuća”.<sup>5</sup> Turistička potražnja je vrlo dinamična, sklona promjenama te je neravnomjerno prostorno i vremenski raspoređena i koncentrirana. Vrlo je elastična u odnosu na vlastite prihode nosioca potražnje te cijene ponude. Ovisi o različitim faktorima koji se neprestano mijenjaju.

Sve oštija tržišna utakmica između konkurentskih zemalja, promjene u makro i mikro okružju te ubrzani razvoj novih turističkih potreba uvjetuju nužnost kvalitativnog prestrukturiranja turističke ponude. Razvijaju se novi, selektivni oblici turizma namijenjeni određenim tržišnim segmentima. Paralelno teži se individualnom turizmu podređenom potrebama svakog pojedinog turista. Naglašen je “soft” turizam koji se bazira na spontanosti i istančanosti turističkih prohtjeva te sve raznovrsnijim i neuobičajenim željama. Cilj je valorizacija atraktivnih faktora destinacije u generiranju visoko kvalitetnog turističkog proizvoda i razvoja nosioca ponude.

Osnovni čimbenici atraktivnosti destinacije su:<sup>6</sup>

- elementi smještajne ponude: komfor smještaja, kvaliteta usluga, kvaliteta hrane, opremljenost objekta, uređenost okoliša i vrijednost za novac;
- elementi turističkog proizvoda destinacije;
- ekološki elementi: klima, ljepote prirode i krajolika, uređenost okoliša, slikovitost mjesta;
- socijalni elementi: gostoljubivost, osobna sigurnost, poznavanje stranih jezika;
- elementi turističke ponude: kvaliteta hrane, raznolikost restorana, pogodnost za provođenje obiteljskog odmora, pogodnost za održavanje konferencija, pogodnost za provođenje kratkog odmora;
- infrastrukturni elementi: prometna dostupnost mjesta, kvaliteta lokalnog prijevoza, kvaliteta usluga na cesti;
- promocijski elementi: kvaliteta označavanja znamenitosti, kvaliteta informacija;
- elementi zabave i rekreacije: raznolikost izleta u okolicu, mogućnost za šetnje i planinarenje, bogatstvo sportskih sadržaja, raznolikost sadržaja za zabavu, raznolikost događaja, mogućnost za kupovinu;
- element evaluacije – vrijednost za novac.

Kvaliteta određuje kvantitetu – turistički promet (broj turista, noćenja, osobna potrošnja) i strukturu turista ovisno o potrošačkoj moći. Temelj budućih aktivnosti je pravilna procjena i pravovremeno otkrivanje novih tržišnih izazova te sposobnost prilagođavanja sve izbirljivijem tržištu u što kraćem vremenu i uz što niže troškove. Primarni faktori ponude više nisu glavni preduvjeti turističkih kretanja te sve više

---

<sup>5</sup> Kulić, S.: *Znanstveno kritičko razumjevanje turizma kao sociokulturne djelatnosti*, Ekonomski pregled, Zagreb, 1-2/1996., str. 60.

<sup>6</sup> Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study*, Destination Marketing, Report 48th, Congress AEST, Marrakech, 1998, p. 52.

dolazi do izražaja kreativnost u stvaranju novih sadržaja i obogaćivanju ponude. Kapitalna je uloga menadžmenta i poduzetništva u izgradnji nove ponude bazirane na suvremenim turističkim trendovima. U svrhu turističkog prosperiteta sve oblike ponude je potrebno kvalitativno unaprijediti. Poslovna i razvojna politika turističkih poduzeća mora determinirati buduće turističke trendove s ciljem maksimalnog zadovoljavanja potreba turista i multipliciranja profita.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Objasnite model koncepcije razvoja (koncepcija – strategija - sustav – poslovna politika).
2. Definirajte pojam koncepcija razvoja.
3. Objasnite povijesni nastanak i razvoj značenja pojma strategija.
4. Definirajte pojam strategija.
5. Koja su osnovna svojstva strategije?
6. Koja su temeljna polazišta strategije razvoja?
7. Koja su ključna pitanja na koja mora odgovoriti strategija razvoja?
8. Definirajte pojam razvoj.
9. Koje su posebitosti strategije razvoja u turizmu?
10. Koja su osnovna obilježja turističke ponude i potražnje?
11. Koji su osnovni trendovi u ponašanju suvremenih turista?
12. Koji su osnovni činitelji atraktivnosti turističke destinacije?





# 2.

## POSLOVNA I RAZVOJNA POLITIKA

Poslovna i razvojna politika determinira sadašnje i buduće poslovanje poduzeća. Poduzeće se u konkurentnoj borbi stalno treba mijenjati, prilagođavati, generirati nove strategije razvoja kako bi nadvladalo konkurenciju. Nužno je investirati, ulagati u nove procese i transformirati poslovanje u cilju ostvarenja konkurentnih prednosti. Konkurencija je prevelika na tržištu te uspjeh mogu ostvariti samo poduzeća s najprofiliranijom poslovnom i razvojnom politikom koja nudi najveće prilike u budućem poslovanju u rizičnoj i poticajnoj okolini.

Za definiranje poslovne i razvojne politike nužno je analizirati:

- osnove poslovne politike,
- metode i modele poslovne politike,
- posebne poslovne politike,
- razvojnu politiku,
- istraživanje i razvoj,
- investicijsku politiku.

### 2.1. Osnove poslovne politike

Postoji puno različitih definicija poslovne politike, ali su im ključne determinante jednake:

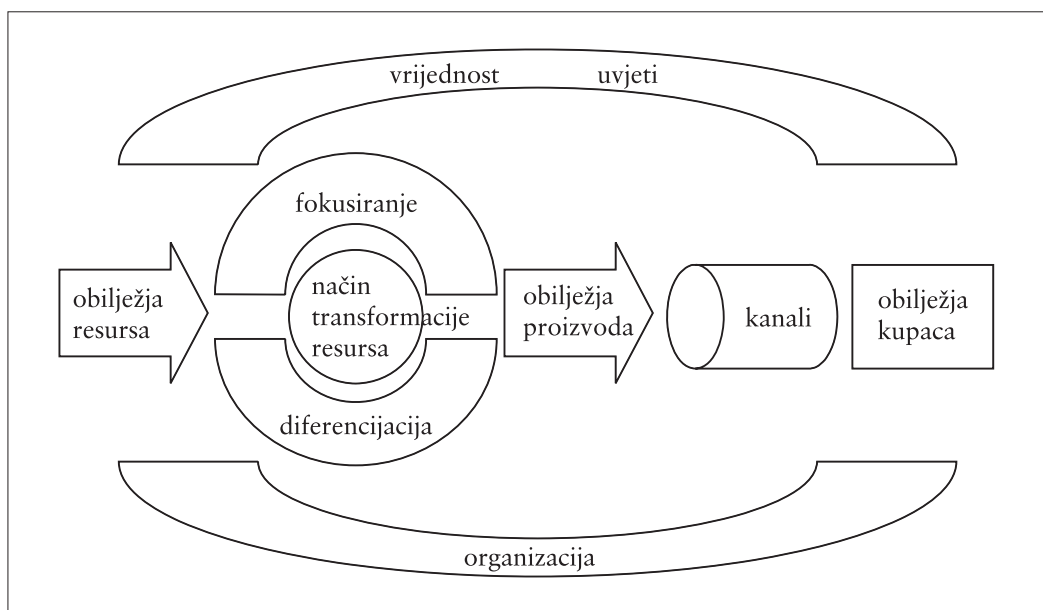
- Poslovna politika je permanentna aktivnost poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme te izbor i određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća (Popović, Ž.).
- Poslovna politika poduzeća obuhvaća izbor i određivanje koncepcije i ciljeva koje poduzeće želi postići u određenom periodu, određivanje načina i

sredstava za njihovo ostvarenje te organizaciju i kontrolu njene realizacije (Gorupić, D.).

- Poslovna politika predstavlja određivanje ciljeva poduzeća kao i izbor načina i sredstava za ostvarenje tih ciljeva (Benašić, Z.).
- Poslovna politika osposobljava poduzeće da se kao dinamična cjelina poslova trajno, što učinkovitije razvija u višestrukoj, na različite načine složenoj okolini, zadovoljavajući pri tome tehničke, ekonomske, financijske, ekološke i etičke kriterije. Poslovnom se politikom ciljano osmišljava i provodi, učinkovit, relativno trajan razvoj koji se odražava u usavršavanju i promjenama sustava i razvoju interakcija strateška cjelina/poduzeće/okolina (Fučkan, Đ.).

Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i integrira strateške cjeline unutar poduzeća u funkciji ostvarenja ciljeva poslovanja. Svrha je poslovnog upravljanja uspostavljanje osmišljenog, razvojnom cilju usmjerenog procesa uravnoteženja dinamičke interakcije svih strateških cjelina u raznim stadijima.

Poslovna politika treba definirati poticajni poslovni model s ciljem transformacije resursa u visoko kvalitetne outpute prilagođene potrebama potrošača.



**Slika 2: Elementi poslovnog modela**

Izvor: Yip, G.S.: *Using Strategy to Change Your Business Model*, *Business Strategy Review*, 2/2004., p. 19.

Poslovna se politika može podijeliti na više načina. Kriteriji podjele poslovne politike su:

- područje djelovanja – dijeli se na vanjsku (prodajna i nabavna) politiku i unutarnju (proizvodna, kadrovska i financijska) politiku;

- funkcije – dijeli se na opću poslovnu politiku (povezuje i integrira posebne politike u cilju ostvarenja sinergijskog efekta) i posebne poslovne politike (nabavna, proizvodna, prodajna, financijska i kadrovska politika);
- način donošenja i realizacija odluka – dijeli se na stratešku (dugoročna koja determinira buduće pravce poslovanja) i taktičku (kratkoročna, ugrađuje se u ostvarenje strateške poslovne politike) poslovnu politiku;
- rokovi – dijeli se na dugoročnu i kratkoročnu poslovnu politiku.

U cilju shvaćanja i analize poslovne politike nužno je razlučiti način njenog formiranja. Proces formiranja poslovne politike odvija se u nekoliko faza i teče sljedećim redosljedom:<sup>7</sup>

- Spoznajna sadašnjost (dijagnoza) – nužno je utvrditi ekonomske karakteristike poduzeća, SWOT analizu i položaj poduzeća u grani i gospodarstvu.
- Predviđanje budućnosti (prognoza) – predviđanje počinje istraživanjem tržišta proizvoda i usluga te prilagođavanjem zakonitostima tržišta u generiranju novih trendova razvoja. Definiraju se varijante budućih događanja koje imaju najveću vjerojatnost ostvarenja.
- Utvrđivanje ciljeva za bližu i daljnju budućnost – polazi se od potreba tržišta, kalkulacija proizvoda, mogućnosti proizvodnje, osvajanja tržišta i mogućnosti financiranja. Kratkoročni ciljevi moraju biti u funkciji ostvarenja dugoročnih ciljeva, odnosno ciljevi nižih razina moraju biti podređeni misiji i temeljnim ciljevima poslovanja.
- Strategije i planovi – definiraju način i sredstva ostvarenja definiranih ciljeva poduzeća u uvjetima turbulentne okoline s razrađenim odgovorima na sve moguće poticaje s tržišta.
- Realizacija poslovne politike – odvija se kroz realizaciju strategija i taktika za ostvarenje ciljeva poslovanja i rješavanje svih problema u procesu implementacije.
- Kontrola izvršenja zadataka i ciljeva poslovanja – ostvaruje se povratnom vezom, spregom i kontrolnim programima koji otkrivaju koliko su se uspješno ostvarili zacrtani ciljevi i koje dijelove procesa treba modificirati i mijenjati za postizanje boljih rezultata.

Poslovna politika je određena faktorima poslovanja koji se dijele na:<sup>8</sup>

- Subjektivne faktore – karakteristike djelatnika: vještine, sposobnosti, razina znanja i obrazovanja, motivacija, inovativnost, kreativnost, autorizacija djelatnika. Ulaganje u ljude je najisplativija investicija te su djelatnici, intelektualni kapital i razina znanja najjači izvor konkurentnosti i najznačajniji razlog koji uvjetuje uspjeh poduzeća. Nova generacija menadžmenta treba generirati nove pravce razvoja okrenute budućim potrebama i aktivnom

<sup>7</sup> Mandić, I.: *Poslovna i razvojna politika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, 1990., str. 5.

<sup>8</sup> Novak, M., Ž. Popović: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 36.

kreiranju budućnosti. Djelatnici moraju biti nosioci poslovne politike poduzeća te njihovu glavnu motivaciju treba predstavljati ispunjavanje ciljeva poslovne politike.

- Objektivne faktore – kreiraju uvjete privređivanja, odnosno okolinu poslovnog procesa koja potiče ostvarenje ciljeva poslovne politike. Dijele se na:
- Apsolutno objektivne faktore – nepromjenjivi faktori bez obzira na djelovanje i aktivnost poduzeća. Poznati su i dati i poduzeće im se kroz poslovnu politiku može samo najefikasnije prilagoditi. To su:
  - Tržište – determinira poslovanje poduzeća vlastitim trendovima uvjetovanim sučeljavanjem ponude i potražnje. Apsorpcijska sposobnost tržišta otkriva tržišne mogućnosti poduzeća, ali i određuje mogućnost potencijalnih ulazaka novih konkurenata ovisno o veličini ostvarenih prosječnih profita. Tržište je turbulentno te o kvaliteti poslovne politike ovisi uspješnost prilagodbe, zadovoljenje ciljnog tržišnog segmenta i ostvarenje maksimalnog vlastitog udjela na tržištu.
  - Dobavljači – potencijalna snaga poduzeća je presudna u pregovorima s dobavljačima s ciljem ostvarenja optimalne nabave inputa definirane kvalitete i kvantitete u određenom vremenu uz određene cijene nabave. Važnost inputa u stvaranju konkurentnosti poduzeća prelazi s finansijskih i materijalnih resursa na intelektualni kapital i znanje koji generiranjem nove poslovne politike kreiraju prednosti poduzeća u tržišnoj utakmici.
  - Društvena reprodukcija - reprodukcija je svaki proces proizvodnje u svojoj stalnoj povezanosti i u neprekidnom toku obnavljanja. Cilj reprodukcije je obnavljanje sredstava za život i proizvodnju uz ostvarenje rasta i razvoja. Opseg i struktura akumulacije ovisi o razini ekonomskog razvoja, dodatnim elementima proizvodnje, raspodjeli dobiti na investicije i potrošnju. Poslovna politika poduzeća ovisi o stanju društvene reprodukcije gospodarstva i gospodarske grane tako da utjecaji makrookoline stvaraju uvjete privređivanja poduzeća i determiniraju ciljeve poduzeća.
  - Finansijska snaga poduzeća – poslovna politika se treba prilagoditi finansijskim mogućnostima poduzeća, odnosno ne smije se nikad dovesti u pitanje funkcioniranje poduzeća, odnosno njegova solventnost, likvidnost i opstojnost.
- Relativno objektivni faktori – predstavljaju stvarnost i realnost poduzeća. Mijenjaju se aktivnošću i poduzetnošću poduzeća. To su:
  - Poslovna orijentacija poduzeća – definirana je osnivanjem poduzeća i determinira ostale relativno objektivne faktore. Dubioze poduzeća i promjene okoline mogu dovesti do promjene poslovne orijentacije koja znači preorijentaciju aktivnosti i vrlo je rizična i skupa.
  - Kapacitet – definira količinu proizvodnje u zadanom vremenu. Nije cilj poduzeća ostvarenje maksimalnog kapaciteta već one razine poslovanja koja jamči maksimalni profit poslovanja. S tim ciljem nužno je praćenje ukupnih i graničnih prihoda i troškova. Najveći profit se ostvaruje u točki

gdje je maksimalna razlika apsolutnih prihoda i troškova, odnosno gdje su granični prihodi i troškovi jednaki. Za povećanje efikasnosti poslovanja nužno je otklanjati uska grla proizvodnog procesa i optimalizirati organizaciju proizvodnog procesa.

- Tehnologija – povezana je s kapacitetom. Sve se brže mijenja tehnologija tako da se i u tradicionalnim gospodarskim granama mijenja prosječno svakih 5 godina. Izbor tehnologije ovisi o trenutnom tržišnom položaju poduzeća, poslovnim ciljevima, aktivnostima konkurenata i financijskom potencijalu poduzeća. Nužno je odrediti optimalni termin zamjene tehnologije s obzirom na stupanj amortizacije postojeće opreme i tehnologije konkurencije, odnosno novih rješenja u proizvodnji. Ne može se ostvariti konkurentnost sa zastarjelom opremom i tehnologijom proizvodnje.
- Proizvodni program – određen je preferencijama potražnje i sposobnošću poduzeća u transformaciji ponude prema poticajima s tržišta. Stvarnost predstavlja diversifikacija i kvalitativno unapređivanje proizvoda i širenje asortimana. U budućnosti je nužan proaktivan marketing, još uža segmentacija tržišta te prilagođavanje svakom kupcu pojedinačno. Traži se diversifikacija proizvoda i fokusiranje na pojedinca u cilju ostvarenja konkurentskih prednosti temeljenih na cijeni i kvaliteti.
- Organizacija – promjene svih faktora rezultiraju promjenom organizacije, hijerarhijskih struktura, razina odgovornosti i tokova kolanja informacija. Suvremena poduzeća se prilagođavaju poduzetničkim pothvatima putem projektne, procesne i mrežne organizacije i timskim radom kao najefikasnijim odgovorom na poticaje s tržišta.

Osnovna pitanja na koja mora odgovoriti poslovna politika svakog poduzeća, u procesu poboljšavanja poslovnog rezultata, su:

- koje proizvode proizvoditi i koje usluge pružati;
- u kojim veličinama;
- na koji način, odnosno kojom tehnikom i tehnologijom;
- kako kombinirati činitelje tehnološko-proizvodnog i tehničko-uslužnog radnog procesa;
- po kojoj cijeni i po kakvim uvjetima prodavati proizvode;
- kako najefikasnije promovirati proizvodni asortiman poduzeća.

U ostvarenju poslovne politike ključnu važnost imaju posebne poslovne politike.

## 2.2. Posebne poslovne politike

Posebne poslovne politike moraju biti u cilju ostvarenja poslovne i razvojne politike poduzeća. Svaki segment ili funkcija poslovanja poduzeća mora biti optimalizirana u međusobnoj interakciji s ostalim funkcijama u cilju ostvarenja sinergijskog efekta i maksimalnih učinaka. Znači da nije cilj najveća efikasnost svake pojedine

poslovne funkcije, već maksimalna efikasnost u interakciji i povezanosti s ostalim poslovnim funkcijama. Posebne poslovne politike su:

- nabavna politika,
- proizvodna politika,
- prodajna politika,
- financijska politika,
- kadrovska politika.

Sve posebne poslovne politike imaju jednaku važnost i značaj za poslovanje poduzeća. Usko grlo u pojedinoj posebnoj poslovnoj politici znači usko grlo u cijelom poslovanju što postavlja imperativ inoviranja i kvalitativnog unapređivanja svake posebne poslovne politike i njihovog međudjelovanja. Posebne poslovne politike se trebaju transformirati u procesu reinženjeringa poduzeća, moraju napustiti organizacijske strukture funkcijske i divizijske organizacije i prihvatiti suvremene organizacijske strukture (projektna, procesna, mrežna struktura) prilagođene poduzetničkim pothvatima i poslovnoj filozofiji XXI. stoljeća. S tim ciljem je nužan redizajn posebnih poslovnih funkcija koje moraju aktivno sudjelovati u ostvarenju konkurentnosti poduzeća u uvjetima novih tržišnih vrijednosti i informacijskog društva.

### **2.2.1. Nabavna politika**

Nabavna politika je posebna poslovna politika čiji je cilj nabavljanje potrebnih resursa odgovarajuće kvalitete u što kraćem vremenu i uz što niže troškove. Karakteristike i važnost nabavne službe ovise o području djelovanja poduzeća, odnosno o karakteristikama pojedinih gospodarskih grana (nabavna služba različitih industrija ima drugačija obilježja od nabavne politike u turističkom poduzeću i uslužnom sektoru). Nabavna politika treba u poduzeću biti implementirana na takav način da se ni u jednom trenutku ne smanji opseg ili kvaliteta proizvodnje zbog nestašice jedinog resursa. Osnovni ciljevi nabavne politike su:

- Planiranje nabave sirovina, materijala, energije i sredstava – Preduvjet uspješne proizvodnje je predviđanje i planiranje svih potrebnih inputa kako se ni u jednom trenutku ne bi dovelo u pitanje opstojnost i funkcioniranje punog kapaciteta procesa proizvodnje. Kvaliteta nabavljenih inputa determinira i određuje kvalitetu gotovog proizvoda.
- Istraživanje tržišta nabave – Analiza tržišta nabave predstavlja temelj nabavne politike i aktivnosti nabave. Potrebno je istražiti kvalitetu, cijene i dostupnost svih potrebnih inputa na tržištu. Tržište sirovina je aktivno i vrlo promjenjivo te važno zbog stvaranja konkurentskih prednosti temeljenih na teoriji resursa.
- Uvoz sirovina – poduzeće se mora usmjeriti na uvoz inputa koji nisu dostupni ili su skuplji na domicilnom tržištu. Uvoz i izvoz dobivaju sve veću važnost u globaliziranoj ekonomiji XXI stoljeća gdje nestaju granice nacionalnih tržišta i ekonomija.

- Politika nabavnih cijena – Cilj je ostvari što nižu cijenu nabave, odnosno maksimalni value for money (odnos cijene i kvalitete). Prioritet mora biti kvaliteta, pravovremenost i sigurnost nabave koja neće nikada dovesti u pitanje normalni tijek procesa proizvodnje.
- Transport sirovina i materijala – Nužno je ostvariti što efikasniji transport sirovina i materijala uz što povoljniju cijenu i niži rasap i kalo. Učinak transporta sirovina i gotovih proizvoda utječe na formiranje njihovih tržišnih cijena.
- Uskladištavanje materijala – Materijal mora biti uskladišten u primjerenom prostoru gdje neće doći do promjene svojstava materijala i sirovina uz što manje troškove uskladištavanja.
- Praćenje kretanja materijala – Nužno je pratiti kretanje materijala kako bi se spriječile eventualne krađe i otuđenje materijala i smanjio kalo i rasap.
- Organizacija nabavne službe – Nabavna služba mora biti efikasno organizirana uz što niže troškove i što veću djelotvornost te treba pravovremeno zadovoljiti sve potrebe proizvodnog procesa. Mora biti prilagođena funkciji ostvarenja optimalne nabave.
- Predlaganje mjera za unapređivanje nabave – Definiranje budućih aktivnosti poboljšavanja procesa nabave.
- Implementiranje informacijske tehnologije – Informatizacija doprinosi većoj efikasnosti i unapređenju nabavne funkcije.

Na nabavnu funkciju se u poslovanju poduzeća nastavlja politika proizvodnje koja mijenja i obrađuje inpute u cilju ostvarenja poluproizvoda ili konačnih proizvoda prilagođenih potrebama potražnje.

### **2.2.2. Politika proizvodnje**

Politika proizvodnje ima za cilj transformaciju ulaznih inputa u outpute koji mogu najbolje zadovoljiti potrebe i preferencije potražnje uz ostvarenje maksimalnog profita. Diferencira se proizvodnja finalnih proizvoda koji direktno izlaze na tržište i poluproizvoda koji predstavljaju input za završnu proizvodnju. Osnova mora biti permanentno inoviranje i kvalitativno unapređivanja proizvodnog programa širenjem i modificiranjem asortimana i diferenciranjem karakteristika kako bi se prilagodio potrebama krajnjih korisnika. Nužno je implementirati funkciju kontrole i povratnu vezu s tržištem koja otkriva uspjeh ili neuspjeh proizvoda i njegovu prođu na tržištu. Politiku proizvoda treba postaviti i temeljiti na funkciji istraživanja i razvoja, odnosno na generiranju inovacija i otkrića. Dugoročno proizvodni program može ostvariti uspjeh naglaskom na kvalitetu i implementiranjem inovacija i originalnih rješenja u procesu proizvodnje. Zadaci proizvodne funkcije su:

- Postavljanje proizvodne koncepcije – Ishodište uspostavljanja proizvodne funkcije je detaljno definiranje proizvodne koncepcije kroz idejni i izvedbeni projekt s razrađenim odgovorima na sve izazove dinamičkog i promjenji-

vog tržišta. Nužno je biti ispred konkurencije te prvi implementirati promjene kao jamstvo povećavanja udjela na tržištu.

- Istraživanje i razvoj proizvoda – Prioritet je permanentno istraživanje, poboljšavanje i inoviranje proizvoda temeljeno na fundamentalnim i primijenjenim istraživanjima koji može kvalitetno odgovoriti na sve zahtjevnije potrebe ciljnog tržišta. Proizvod je nužno oblikovati prema mogućnostima resursne osnove koje uz implementaciju znanja, menadžmenta i suvremenih tehnologija treba pretočiti u konkurentske prednosti.
- Definiranje proizvodnog programa – Proizvodni program se treba prilagoditi potrebama potrošača, odnosno biti ispred njih te ih vlastitim karakteristikama privući na kupnju. Program treba stalno modificirati zbog aktivnosti konkurencije i razvoja potreba potrošača. Ne smije se čekati da proizvod uđe u fazu zastarijevanja i opadanja te je potrebno uvijek razmišljati dugo-ročno u cilju kreiranja budućnosti.
- Priprema proizvodnje – Preduvjet je nabaviti sve potrebne resurse, stalnu i tekuću imovinu, definirati proizvodni kapacitet, tehnologiju, servisnu mrežu i optimalizirati ostale poslovne funkcije poduzeća. Tehnologija je sve pro-pulzivnija tako da termin high-tech tehnologija koji se nekad koristio za grane kao što su informatička tehnologija ili biotehnologija, danas se može primijeniti u svim granama gospodarstva.
- Organiziranje procesa proizvodnje – Nužno je optimalizirati svaki segment proizvodnog i tehnološkog procesa, ukloniti uska grla i potencirati siner-gijski efekt svih faza proizvodnje.
- Implementiranje informacijske tehnologije – Informatizacija doprinosi većoj efikasnosti, standardizaciji i kvalitativnom unapređenju procesa proizvo-dnje i njegove kontrole.
- Predlaganje mjera za unapređivanje procesa proizvodnje – Proizvodnja mo-ra biti okrenuta budućnosti i budućim koracima k optimalizaciji i poboljša-vanju svojstava proizvoda. U tom cilju naglasak treba staviti na istraživanje i razvoj te implementaciju informatizacije i standardizacije.

U poslovnom ciklusu poduzeća na proizvodnu funkciju nadograđuje se politika prodaje. Kvaliteta i cijena proizvoda nisu uvijek dovoljni za uspješno prihvaćanje proizvoda na tržištu, već veliku važnost ima umješnost i vještina prodajnog osoblja te učinkovitost prodajnih aktivnosti.

### **2.2.3. Politika prodaje**

Prodajna funkcija se nadovezuje na proizvodnu funkciju. Svoju važnost u gospo-darskom razvoju dobiva kad proizvedena količina ponude premašuje potražnju (transformacija ekonomije iz proizvodne u prodajnu fazu). Njena umješnost i efika-snost proizlazi iz upoznavanja potencijalnih kupaca s prednostima proizvoda, pozi-cioniranja u svijesti potrošača i poticanja na kupnju. Usko je povezana s kvalitetom



i karakteristikama proizvoda, politikom cijena, sustavom distribucije i promocijom. Nužno je predvidjeti budući opseg prodaje i apsorpcijsku sposobnost tržišta kako se ne bi ostvarivale velike zalihe proizvoda i tako nepotrebno vezivala značajna financijska sredstva. Potrebno je diferencirati push i pull strategiju (strategija guranja i privlačenja) kako bi se ostvarila maksimalna prodaja. Ključne odrednice politike prodaje su:<sup>9</sup>

- Filozofija marketinga – Nužno je implementirati nove odrednice marketinške politike i postaviti novi odnos prema potencijalnim kupcima i prilagođavati se preferencijama svakog pojedinog kupca.
- Istraživanje tržišta – Na osnovi analize tržišta, preferencija kupaca i aktivnosti konkurenata definira se tržišni udio poduzeća što predstavlja temelj budućih prodajnih projekcija i aktivnosti. Istražuju se novi poticaju na tržištu te usavršavanje prodajnih aktivnosti.
- Politika prodajnih cijena – Diferenciraju se različite metode formiranja cijena: metoda troškovi plus, metoda na osnovi ciljnog profita, metoda na osnovi percipirane vrijednosti, metoda tekućih cijena, metoda zatvorenih ponuda za postizanje različitih ciljeva: opstanak, maksimiziranje tekućeg profita, vodstvo u tržišnom udjelu, vodstvo u kvaliteti proizvoda.
- Promocija – Obuhvaća promocijski miks: ekonomsku propagandu, odnose s javnošću, publicitet, osobnu prodaju i unapređivanje prodaje kako bi se pozitivno proizvod predstavio i pozicionirao u svijesti potencijalnog potrošača. Ime, imidž, brand, boja i ostale promocijske konstante postaju odlučujuća karika u procesu izbora proizvoda. Nužno je stvoriti novu predodžbu o proizvodu koja uključuje komponentu povezanu sa svijesti, komponentu vezanu sa stavom i komponentu povezanu s očekivanjima potrošača.
- Kanali prodaje – Diferenciraju se direktni i indirektni kanali prodaje u sustavu distribucije s ciljem pronalaženja potencijalnih kupaca i širenja ciljnog tržišnog segmenta.
- Politika proizvoda – Diferenciranjem i kvalitativnim unapređivanjem proizvoda i asortimana poduzeće treba odgovoriti na izazove dinamičkog turbulentnog tržišta i tako se približiti preferencijama potrošača i generirati nove trendove na tom tržištu.
- Politika izvoza i međunarodni marketing – U ekspanziji poslovanja i uvjetima globalizacijskog poslovanja nužno se orijentirati i na druga tržišta te se što uspješnije prilagoditi sustavu vrijednosti koji vlada na svakom pojedinom tržištu. Ne postoji jednoznačni recept uspjeha na svim tržištima već uspjeh leži u mogućnosti prilagodbe, fleksibilnosti i adaptabilnosti.
- Servisiranje proizvoda – Preduvjet uspješne prodaje je osiguranje kvalitetne servisne mreže koja može pravovremeno i efikasno ukloniti kvarove u proizvodnom pogonu i održavati strojeve.

<sup>9</sup> Mandić, I.: *Poslovna i razvojna politika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, 1990., str. 38.

- Dobra organizacija skladišnog prostora – Nužna je kvalitetna organizacija skladišnog prostora s uspostavljenim sustavom kontrole kako bi se minimizirale krađe, rasap i kalo te kako bi se u optimalnim uvjetima čuvali gotovi proizvodi.
- Predlaganje mjera za unapređivanje procesa prodaje – Permanentno poboljšavanje distribucijskih kanala i metoda prodaje kako bi se povećale izlazne performanse procesa proizvodnje.

Prodaja predstavlja sponu između proizvodnje i potencijalne potražnje na tržištu. Nije dovoljno samo ulagati u istraživanje i razvoj proizvoda, već paralelno i u njegovu promociju u cilju upoznavanja potencijalnih kupaca s konkurentnim prednostima proizvoda.

#### **2.2.4. Financijska politika**

Financijska politika mora osigurati financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća i za investicijska ulaganja. U poslovnoj i razvojnoj politici prioritet je ostvarenje dugoročnosti, stabilnosti poslovanja i likvidnosti tako da nijedna aktivnost ne smije narušiti financijsku sposobnost poduzeća i poremetiti financijsku polugu. Ipak u gospodarstvu XXI. stoljeća financije više nemaju presudni karakter, već intelektualni kapital i znanje predstavljaju temelj ostvarenja konkurentskih prednosti na tržištu.

Temeljni zadaci financijske politike su:

- Pribavljanje financijskih sredstava – Financijska sredstva mogu biti vlastita ili tuđa ostvarena putem kreditiranja i posudbe. Poduzetnički pothvati i poslovanje poduzeća moraju biti prilagođeni financijskim sredstvima koje poduzeće posjeduje ili može nabaviti na financijskom tržištu emitiranjem dionica i obveznica.
- Konstituiranje dugotrajne i kratkotrajne imovine – Nužno je nabaviti optimalnu strukturu imovine koja će zadovoljiti potrebe poslovanja poduzeća.
- Optimalizacija korištenih sredstava – U svim fazama proizvodnog procesa i u svim strateškim poslovnim jedinicama poduzeća potrebno je kontrolirati trošenje financijskih sredstava kako bi se minimizirao trošak i maksimizirao profit.
- Politika raspodjele prihoda i profita – Ostvareni prihod i profit nakon isplate svih troškova se mogu isplatiti dioničarima kroz dividendu ili uložiti u nove investicije. Osnova mora biti orijentacija prema dugoročnosti poslovanja i multipliciranju profita u budućnosti.
- Plasiranje viška likvidnih sredstava – Novčana sredstva se mogu ulagati u nove investicije. Ocjena efikasnosti investicija se istražuje statičkim i dinamičkim pokazateljima efikasnosti investicija.
- Ostvarenje likvidnosti i solventnosti – Poduzeće u svakom trenutku mora biti financijski sposobno podmiriti sve obveze, odnosno pretvarati ukupna sredstva u tekuću imovinu i novac.

- Predlaganje mjera za poboljšavanje financijske politike – Definiranje novih aktivnosti kako financije ne bi postale limitirajući faktor daljnjeg rasta i razvoja poduzeća.

Zadaci financijske politike kao i njezina realizacija obavljaju se putem sljedećih poslova:

- pribavljanje financijskih sredstava – uspostavljanje optimalnog odnosa vlastitih i tuđih izvora financiranja;
- reguliranje novčanih tokova i praćenja financijskih odnosa u poslovnom sustavu;
- izrada novčanog tijeka (cash flow);
- pospješivanje aktivne cirkulacije i transakcija raspoloživih sredstava putem praćenja zadržavanja sredstava u zalihama, potraživanjima i poduzimanjem mjera za smanjenjem dana zadržavanja, uz istovremeno vođenje brige o pravodobnosti plaćanja vlastitih obveza;
- organizacija financijskog i materijalnog praćenja poslovanja – nužna je stroga kontrola kolanja novca kao i svih prihodovnih i troškovnih kategorija;
- obavljanje blagajničkog poslovanja;
- vrednovanje rada, obračunavanje plaća radnika i stimulacija djelatnika i inovatora – politika plaća djelatnika mora biti u službi njihove motivacije, ali to zahtjeva i permanentno obrazovanje djelatnika i pun njihov radni učinak, a posebno treba nagrađivati inovatore jer su inovacije najbolji izvor konkurentnosti na tržištu;
- sačinjavanje periodičnih obračuna o stjecanju profita, приходима i rashodima – obračuni daju najbolje informacije o postojećem poslovanju i bazu informacija za menadžersko računovodstvo;
- financijsko planiranje i analiza financijskog i materijalnog poslovanja – kvaliteta menadžerskog računovodstva ovisi o kvaliteti plana i analize financija koje trebaju predvidjeti sve moguće fluktuacije i probleme u financijskom poslovanju poduzeća.

Osnovni cilj svakog privrednog subjekta je multipliciranje profita. Stoga je velika važnost financijske funkcije koja mora nabaviti financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća, ali i pratiti tijek prihoda i rashoda u cilju povećanja profita.

### **2.2.5. Kadrovska politika**

Kadrovska politika se bavi planiranjem, optimalizacijom i permanentnim usavršavanjem svih razina menadžera i djelatnika u poduzeću. Znanje, sposobnost i vještina djelatnika postaje ključni faktor u uspjehu poduzeća na dinamičkom i turbulentnom tržištu. Kadrovska politika ostvaruje se strategijom upravljanja ljudskim resursima (poglavlje 7).

Posebne poslovne politike moraju biti uključene u razvojnu strategiju poduzeća koja određuje buduću konkurentnost poduzeća u uvjetima dinamičkog tržišta.

### 2.3. Razvojna politika

Razvojna politika je dio poslovne politike koji se odnosi na dugoročno poslovanje poduzeća. Predstavlja permanentnu menadžersku aktivnost usmjerenu k tržištu u kojoj se za određeno duže razdoblje biraju i određuju razvojni ciljevi i koncepcije (načini, strategije, taktike, sredstva, resursi) te donose odluke i poduzimaju mjere za realizaciju određenih ciljeva i koncepcija. Može se definirati na više načina:<sup>10</sup>

- Razvojna politika je poslovna politika na duži rok.
- Razvojna politika je skup općeprihvaćenih pravila i smjernica koje predstavljaju okosnicu prilagođavanja poduzeća budućim uvjetima privređivanja unutar i izvan poduzeća.
- Razvojna politika određuje način ostvarenja ciljeva u budućnosti u uvjetima dinamičkog i turbulentnog tržišta.
- Razvojna politika je program pregrupiranja u sadašnjosti uočenih relevantnih izvora i očekivanih utjecaja u budućnosti kako bi se postigla svrhovitost proizvodnih i tržišnih mogućnosti poduzeća u narednim razdobljima.
- Razvojna politika je svjesna aktivnost poduzeća usmjerena na prilagodbe u budućnosti.

Razvojna se politika temelji na predviđanjima, projekcijama, pretpostavkama o budućem poslovanju poduzeća i faktorima koji će utjecati na poslovanje te na njima razrađenim scenarij analizama s različitim varijantama poslovanja u budućnosti. Mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje će biti buduće tendencije na tržištu?
- Kako će u budućnosti djelovati konkurenti?
- Kako će se razvijati preferencije potražnje?
- Kako će utjecati faktori iz makro i mikro okoline poduzeća?
- Kakvi će biti odnosi s potrošačima, dobavljačima, posrednicima?

Odgovori na sva ta pitanja trebaju se ugraditi u odgovor na ključno pitanje razvojne politike:

- Kako definirati buduće poslovanje poduzeća (vizija, ciljevi, strategije)?

Razvojna politika se ostvaruje u uvjetima rizika i neizvjesnosti. Ipak poduzeće ne može poslovati bez definirane razvojne i poslovne politike koje određuju buduće pravce razvoja poduzeća. Težište razvoja je na kvalitativnom rastu (rast efikasnosti i poboljšavanje kvalitativnih odrednica poslovanja) i kvantitativnom rastu (rast kapaciteta i obujma poslovanja).

Razvojna politika je determinirana tempom razvoja kao mjerilom kvalitativnog i kvantitativnog rasta i razvoja poduzeća. Tempo razvoja je usko povezan s vremenom za ostvarenje ciljeva razvojne politike.

---

<sup>10</sup> Mencer, I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitagraf, Rijeka, 2003., str. 102.

Razvojna politika se neprestano mijenja, usavršava i optimalizira zbog promjena na dinamičkom tržištu. Ostvaruje se u sustavu novih tržišnih vrijednosti, odnosno u odrednicama nove ekonomije kao antiteži tradicionalnoj ekonomiji.

**Tablica 1:** Usporedbe vrijednosti tradicionalne i nove ekonomije

TRADICIONALNA EKONOMIJA	NOVA EKONOMIJA
<ul style="list-style-type: none"><li>• strateško usredotočenje na cash flow vrijednost;</li><li>• vrijednosni pokazatelji težili su prema menadžment koncepciji marginalnih vrijednosti;</li><li>• prihod i operativni troškovi su primarni pokretači i motivatori uspješnosti;</li><li>• djelatnici se motiviraju da stvaraju kratkoročni neopterećeni cash flow;</li><li>• ekonomske su varijable proizvodnost, radna snaga i kapital.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kupac je najvažnije strateško usredotočenje;</li><li>• vrijednosni pokazatelji temelje se ostvarivanjem lanca dodane vrijednosti kroz poslovni proces;</li><li>• povećanje kvalitete je pokretač za postizanje povjerenja kupaca;</li><li>• kratkoročni financijski rezultati su manje važni;</li><li>• varijable poboljšavanja učinkovitosti poslovanja su: povećanje dodane vrijednosti, stupanj fleksibilnosti, ljudsko znanje;</li><li>• ljudi se motiviraju da budu inovativni.</li></ul>

Izvor: Price Waterhouse Coopers, konferencijsko izlaganje, 2000.

Determinante nove ekonomije uvjetuju i definiranje ciljeva i principa razvojne politike.

### **2.3.1. Ciljevi i principi razvojne politike**

Ciljevi predstavljaju željeno stanje do kojeg poduzeće želi stići. Ostvaruju se strategijom razvoja. Ciljeve poduzeće mora postaviti u skladu s vlastitim mogućnostima, stanju na tržištu i očekivanim budućim tendencijama. Ne smiju se definirati previsoki i nedostižni ciljevi koji mogu postati preveliki uteg budućeg poslovanja. Paralelno se ne smiju postaviti ni preniske ciljevi jer njihovim zadovoljavanjem se poduzeće može uspavati, odnosno zadovoljiti stanjem znatno nižim od vlastitih potencijala.

Osnovni cilj svakog poduzeća u gospodarstvu je multipliciranje profita. Profit postaje osnovni pokretač gospodarstva. Suprotno, u društvenim poduzećima osnovni cilj je zadovoljavanje određene društvene potrebe (obrazovanje, znanost, zdravstvo...). Ciljevi razvojne politike poduzeća su:

- Povećanje rentabilnosti poduzeća – poduzeće mora ostvariti maksimalni output (proizvodi, usluge) s minimalnim inputom.
- Povećavanje produktivnosti rada – maksimiziranje učinka izraženog u broju proizvoda, usluga, prihoda i profita po radniku.
- Poboljšanje položaja na tržištu – poduzeće teži zauzeti što veći udio na tržištu, osvojiti što veći ciljni segment, ostvariti što veću lojalnost kupaca i izgraditi ključne konkurentne prednosti.
- Povećanje materijalnih i financijskih resursa – cilj poslovanja je maksimalizacija profita, odnosno povećanje materijalnih i financijskih resursa u svakom ciklusu proizvodnje.

- Intenziviranje inovacija – implementacija sustavnih inovacija, novih rješenja i ideja te originalnih sadržaja postaje osnovno sredstvo u oštroj konkurentskoj borbi na dinamičkom tržištu. Prema istraživanju ekonomista P. Romeira s University of Stanford razvijena je nova teorija rasta koja objašnjava središnju ulogu inovacija u razvijenim gospodarskim okolinama.
- Povećanje efikasnosti menadžmenta – menadžment ima krucijalnu važnost u generiranju razvojne politike poduzeća i novih procesa u cilju optimalnog zadovoljenja preferencija kupaca.
- Poboljšavanje organizacije poduzeća – implementacija novih struktura u cilju ostvarenja sinergije strateških poslovnih jedinica.

Ostvarenje ciljeva razvojne politike ovisi o:

- razlici između sadašnjeg i željenog stanja – što su postavljeni viši ciljevi, morat će se uložiti više vremena i napora za njihovo ispunjavanje;
- vremenu za koje se ciljevi žele ostvariti – brzina reakcije postaje presudna u ostvarivanju konkurentskih prednosti te su promjene na tržištu sve brže;
- uvjetima privređivanja – faktori iz makro i mikro okoline značajno determiniraju i određuju ostvarenje ciljeva;
- poslovnoj aktivnosti djelatnika – menadžeri su nosioci promjena, a svi djelatnici moraju ugraditi vlastiti udio u ostvarenje ciljeva razvojne politike.

Ispred ciljeva prioritet imaju principi razvojne politike:<sup>11</sup>

- Racionalnost – U svakom trenutku moraju se donositi racionalne odluke i cjelokupno poslovanje treba biti razumno i podređeno prosperitetu, rastu i razvoju poduzeća.
- Osiguranje trajnosti poslovanja i dugoročne orijentiranosti – prioritet razvojne politike je trajnost poslovanja koja se ne smije narušiti preriskantnim poduzetničkim pothvatima s velikom dozom nepotrebnog rizika. Dugoročne koristi uvijek moraju imati prioritet u odnosu na kratkoročne beneficije.
- Stabilnost poduzeća - Poduzeće mora stabilno poslovati u uvjetima turbulentnog i dinamičkog tržišta. U projiciranju budućih aktivnosti mora se detaljno analizirati koje mogu biti pozitivne i negativne reperkusije na buduće poslovanje.
- Likvidnost poduzeća – Sposobnost poduzeća za obrtanje radnog kapitala i pretvaranje novčanog radnog kapitala (zalihe, potraživanja, vrijednosni papiri) u novac, te za podmirivanje kratkoročnih i dugoročnih obveza. Poduzeće u nijednom trenutku ne smije ugroziti vlastitu likvidnost i solventnost, odnosno mora imati dovoljno financijskih sredstava da podmiri sve obveze. Nemogućnost izvršavanja vlastitih obveza može dovesti do stečaja i likvidacije poduzeća.

<sup>11</sup> Popović, Ž.: *Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 12/1998., str. 27.

Razvojna politika poduzeća mora biti:

- usklađena s ciljem poslovanja poduzeća – (Potrebna je jaka interakcija ciljeva i razvojne politike koja prerasta u strategiju i sredstvo za ostvarenje ciljeva. Aktivnosti moraju biti podređene principima razvojne politike i uključene u ostvarivanje vizije poslovanja.);
- opća i načelna – (Predstavlja okosnicu daljnjeg poslovanja koje se operativno prilagođava trenutnoj situaciji na tržištu. Iako je opća, mora pružati konkretni odgovor na sve promjene na tržištu.);
- elastična i prilagodljiva – (Nužno se mora prilagoditi tržišnim promjenama. Mora biti strukturalno razrađena, odnosno mora uvijek imati odgovor na pitanje što ako. Fleksibilnost razvojne politike postaje preduvjet njenog uspjeha.);
- jasna i javna – (Mora biti dostupna i razumljiva svim djelatnicima koji moraju vlastitu aktivnost ugraditi u ispunjavanje ciljeva i uspjeh poslovne i razvojne politike. Razvojnu politiku se mora zaštititi lojalnošću djelatnika da ju ne bi preuzela konkurencija koja bi detektirala buduće aktivnosti poduzeća.).

Razvojna politika je orijentirana na budućnost poduzeća. U uvjetima tržišta XXI. stoljeća teško je dugoročno predvidjeti buduća događanja. Sve je kraće razdoblje promjena tehnologije, proizvodnih procesa, implementiranja sustavnih inovacija, promjena tržišnih uvjeta i sustava vrijednosti. Vremensko trajanje razvojne politike uvjetovano je:

- mogućnošću vremenskog predviđanja budućih događaja – (Koriste se sve sofisticiranije metode i tehnike temeljene na znanju i novim spoznajama, ali su i promjene sve češće i drastičnije te je gotovo nemoguće uspješno proniknuti daljnju budućnost.);
- objektivnim trajanjem proizvodne opreme i metoda – (Sve se više skraćuje vremensko trajanje opreme i tehnologije zbog sve propulzivnijih promjena i preinaka. Ne može se konkurirati zastarjelom tehnologijom i posebice načinom i metodama rada te je takva razvojna politika osuđena na neuspjeh.).

Uspješnost implementacije razvojne politike ovisi o kvaliteti predviđanja u uvjetima turbulentnog i dinamičkog tržišta. Razvojna politika mora biti temeljena na procesu istraživanja i razvoja čiji je cilj reduciranje neizvjesnosti i otkrivanje temeljnih spoznaja koje mogu rezultirati inovacijama i poboljšanjima te reproducirati uspjeh budućeg poslovanja poduzeća.

## 2.4. Istraživanje i razvoj

Istraživanje i razvoj imaju kapitalnu ulogu u razvojnoj politici poduzeća jer generiraju buduće djelovanje poduzeća u cilju poboljšavanja rezultata poslovanja. Pojmovi su u uskoj interakciji pa ih je potrebno zajedno analizirati. Postoji više različitih definicija istraživanja:

- Istraživanje je sistematsko i intenzivno proučavanje prema potpunijim znanstvenim spoznajama predmeta i područja koji se proučavaju (Mandić, I.).

- Istraživanje s gledišta poduzeća je sistematsko i intenzivno proučavanje usmjereno prema znanstvenom pronalazaženju i utvrđivanju ekonomskih, tehničkih i ostalih činjenica relevantnih za poslovanje i razvoj poduzeća (Popović, Ž.).
- Istraživanje je sustavno traženje novih rješenja u razvoju proizvoda i optimizaciji cjelokupnog poslovanja poduzeća u promjenjivim odrednicama okoline.

Istraživanja se mogu podijeliti na:

- Fundamentalna (temeljna) istraživanja – osnovna istraživanja zakonitosti pojava. Odnose se na podrijetlo i uzroke pojava i činjenica. Cilj im je proširenje baze znanja koja predstavlja temelj budućim istraživanjima. Njihovi rezultati su nova znanstvena otkrića, odnosno modifikacija znanstvenih spoznaja, izrada novih znanstvenih teorija i verifikacija i dopuna postojećih. Najčešće se izvode u većim institutima uz timski rad velikog broja znanstvenika različitih orijentacija i profesija, uz nužna značajna financijska sredstva te uz visoki stupanj neizvjesnosti i rizika uspješnosti istraživanja. Fundamentalna se istraživanja dijele na:
  - čista fundamentalna istraživanja – cilj je proširiti i produbiti znanstvene spoznaje koje istraživači vrše prema vlastitom izboru i afinitetu;
  - usmjerena fundamentalna istraživanja – cilj je proširiti razinu znanstvene spoznaje, ali s unaprijed definiranom svrhom istraživanja.
- Primijenjena istraživanja – reproduciraju tehnička otkrića. Cilj im je proširenje postojećeg i stvaranje novog tehničkog znanja tj. znanja o metodama proizvodnje i kontroli pojedinih vrsta proizvoda. Usmjerena su prema cilju i praktičnim svrhama. Obavljaju ih instituti, razvojne službe poduzeća, ali i pojedinci.

Istraživanja su nužna zbog dinamike tržišta, potrebe permanentne optimalizacije proizvodnog procesa i proizvoda uslijed javljanja novih potreba potrošača i aktivnosti konkurencije. Razvoj se nadovezuje na istraživanje. Implementacija rezultata istraživanja inicira razvoj poduzeća putem poboljšavanja procesa proizvodnje, inoviranja proizvodnog programa ili oplemenjivanja karakteristika proizvoda.

Faze istraživanja i razvoja su:<sup>12</sup>

- prikupljanje podataka na tržištu i njihova transformacija u informacije – obuhvaća analizu podataka putem metode uzoraka, statističkih, ekonometrijskih metoda i informacijske tehnologije, analizu baze znanja (nivo fundamentalnih i primijenjenih istraživanja), transformaciju podataka u informacije korištenjem poslovnog informacijskog sustava i kreiranje prijedloga istraživanja i razvoja;
- razmatranje prijedloga projekta i donošenje odluke – koriste se iluminacija (vremenski odmak), modeli simulacije, sustavna analiza, informacijska teh-

<sup>12</sup> Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 56.



- nologija u pronalaženju najefikasnijeg modela procesa istraživanja i razvoja koji može polučiti najvišu razinu uspjeha u razvojnoj strategiji poduzeća;
- implementacija istraživanja i razvoja – uključuje izbor metoda i sredstava za rad, razradu dokumentacije, obradu plasmana, definiranje plana istraživanja i razvoja.

U istraživanju i razvoju ključnu ulogu imaju raspoložive informacije te selekcija i analiza informacija uz pomoć informacijske tehnologije. Temeljni resurs predstavlja znanje i intelektualni kapital. Nužno je analizirati postojeći nivo znanja i bazu znanja koja predstavlja ishodište za nova istraživanja da poduzeća ne bi trošila značajna novčana sredstva i ostale resurse u istraživanje koje je već provedeno. U procesu istraživanja i razvoja također postoji rizik da neće doći do uspješnih i pozitivnih rezultata u predviđenom roku, uz predviđene troškove. Rizik se može smanjiti korištenjem znanstvenih metoda, formiranjem tima stručnjaka i znanstvenika, ali nema garancije da će istraživanje i razvoj polučiti uspjeh. Ipak ti procesi su nužni jer ne ulagati u istraživanje i razvoj, odnosno u poboljšavanje poslovanja znači stagnaciju i odumiranje zbog aktivnosti konkurencije na dinamičkom tržištu i rasta preferencija potražnje. Minoriziranje istraživanja i razvoja i ignoriranje novih spoznaja znači siguran put u propast poduzeća.

Razvoj se temelji na kreativnosti i implementaciji sustavnih inovacija. Odnos kreativnosti i inovacija je u tome što inovacije predstavljaju implementaciju kreativnih ideja. “Ključ kreativnosti nije u onome što znamo, već u onome kako pronalazimo nove izazove, kakva pitanja postavljamo. Okolina koja ne stimulira postavljanje pitanja je okolina koja u konačnici guši kreativni potencijal” (Pfeifer, S.). “Svaka ideja mora dobiti priliku u poduzeću. Ako je dobra, mi ju želimo, a ako nije dobra, moći ćemo mirno spavati tek kad dokažemo da je nepraktična” (McNerney, J.). Bavljenje inovacijama u poslovanju dovodi do:

- novih proizvodnih i poslovnih postupaka, procedura, modificiranih i novih proizvoda koji znače poboljšavanje u odnosu na postojeće rješenje;
- novih modela proizvodnje sa stajališta poduzeća, ali ne i za tržište;
- novog pogleda na buduće poslovanje, rekonceptiju poslovanja s afirmacijom znanja i intelektualnog kapitala;
- pomaka u civilizacijskom razvoju zbog novih spoznaja, nove tehnologije proizvodnje ili nove strukture ljudskih potreba.

Inovacije se temelje na želji za novim spoznajama i kreativnim idejama s ciljem implementacije u praksi. Izvori inovacija mogu biti:<sup>13</sup>

- neočekivano – neočekivani uspjeh, neočekivani neuspjeh, neočekivane izvanjske okolnosti;
- nepodudarnost između stvarnosti kakva zaista jest i onoga kako se doživljava ili kakva se misli da bi trebala biti;

<sup>13</sup> Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., str. 56.

- inovacije koje se temelje na potrebama procesa;
- promjene u ustrojstvu industrije ili tržišta koje sve zainteresirane zateknu nespremne;
- demografske promjene (strukturne promjene stanovništva);
- promjene u shvaćanjima, ponašanju i mišljenju;
- nove spoznaje.

Indikatori kreativnosti i inovativnosti su: broj novih proizvoda koji se godišnje uvode na tržište, broj registriranih patenata, udio inovacija u snižavanju troškova procesa, prosječna starost proizvoda u proizvodnom asortimanu. Kreativnost i inovativnost postaju osnovno strateško opredjeljenje suvremenog gospodarstva. U SAD-u kreativni sektor zapošljava 30% ukupno zaposlenih djelatnika te privlaka čak 50% ukupnih plaća i zarada s tendencijom daljnjeg povećavanja udjela u raspodjeli u korist kreativne klase.<sup>14</sup> Pozitivni primjer u poticanju inovacija u Hrvatskoj je projekt Ideja kojeg su 2005. godine pokrenuli Globus i McKinsey s ciljem poticanja inovacija i financijskog nagrađivanja najuspješnijih novih ideja i inovacija. Nužno je poticati kreativnost i stvarati pozitivnu klimu za implementaciju inovacija. U društvu znanju, društvu XXI. stoljeća, postoji nekoliko značajnih ekonomskih tijekova koji se odvijaju pod utjecajem suvremenog znanstveno-tehnološkog razvoja:<sup>15</sup>

- Dolazi do bitnih promjena u strukturi i načinu proizvodnje što stavlja u prvi plan značaj intelektualnih resursa, osobito ljudskih znanja.
- Dolazi do osjetnog smanjenja troškova proizvodnje, budući da nove informacijske tehnologije, osobito internet, smanjuju troškove informacija i ljudskog znanja kao najznačajnijih inputa suvremene proizvodnje.
- Dolazi do bitnih promjena u trgovini robama i uslugama, budući da se pojavljuje elektronička trgovina. Elektronski put roba, usluga, popravaka, rezervnih dijelova i održavanja dovodi do bitnih promjena u funkcioniranju tradicionalnih i multinacionalnih kompanija.
- Nove informacijske tehnologije, osobito razvoj digitalne mreže u svijetu, bitno mijenjaju poslovanje na tržištu financijskog kapitala (pogotovo na tržištu dionica na burzama).
- Pod utjecajem suvremenih informacijskih tehnologija dolazi do bitnog zaokreta u strukturi vrijednosti trgovine na svjetskim burzama, gdje dolazi do značajnih strukturalnih promjena i znatno bržeg rasta vrijednosti vrijednosnih papira.
- Nove informacijske tehnologije bitno će unaprijediti poslovanje – e-commerce, business-to-business relation, business-to-consumer relations.

Istraživanje i razvoj rezultiraju otkrićima, novim spoznajama, originalnim idejama koje se ostvaruju investicijskom politikom poduzeća. Razina istraživanja i razvoja poduzeća determinira i određuje budući uspjeh poduzeća.

<sup>14</sup> Pfeifer, S.: *Kroz pitanja do novih izazova*, Croatiabiz, Zagreb, 32/2005., str. 11.

<sup>15</sup> Vuković I: *Znanstveno-tehnološki razvoj i trendovi ekonomskog razvoja na prijelazu XXI. stoljeća*, Ekonomska misao i praksa 1/2001., str. 76.

## 2.5. Investicijska politika

Investicije su sadašnja ulaganja za postizanje budućih efekata (proizvodni, ekonomski i financijski efekti). Investirati znači transformirati ekonomska dobra u oblik koji omogućava povećanje dobiti. Investicije nisu uvijek izraz razvojne politike zbog mogućnosti promašenih investicija. Investicijska politika je djelatnost kojom se planira, ostvaruje i kontrolira realni razvoj poduzeća putem ulaganja u stalnu i tekuću imovinu.

Postoji više različitih podjela investicija. Najčešće se investicije dijele:

- s obzirom na izvore financiranja:
  - bruto investicije – (Predstavljaju ukupna ulaganja koja se vrše iz vlastitih i tuđih izvora financiranja.);
  - neto investicije – (Predstavljaju ulaganja koja se izračunavaju tako da se od bruto investicija oduzme amortizacija.);
  - nove investicije – (Predstavljaju ulaganja namijenjena za novu stalnu imovinu i povećanje fonda stalne tekuće imovine. Diversificiraju se investicije naknade u užem smislu, investicije racionalizacije, diversificirane investicije i investicije sigurnosti.).
- s obzirom na utjecaj na proizvodni proces:
  - ulaganje u zamjenu – (Ulaganje namijenjeno za zamjenu dotrajalih sredstava kako bi se proizvodnja nastavila s nepromijenjenim rezultatima poslovanja.);
  - ulaganje u racionalizaciju – (Ulaganje s ciljem smanjivanja troškova proizvodnje, povećavanja prihoda, odnosno multipliciranja profita poslovanja.);
  - ulaganje u proširenje proizvodnje - (Ulaganje u nove kapacitete i tehnologiju za povećanje kvantitativnih i kvalitativnih rezultata poslovanja, odnosno za ostvarenje rasta i razvoja poduzeća.).

Najvažnije investicije u globaliziranom gospodarstvu su investicije u: znanje, intelektualni kapital, obučavanje djelatnika, informacijsku tehnologiju. Takve investicije su garancija uspješne razvojne politike te rezultiraju najpozitivnijim efektima u najkraćem vremenskom razdoblju. Efekti investicija se mogu podijeliti na:

- primarne efekte – (Kvantitativni i kvalitativni rezultati poslovanja poduzeća nakon ulaganja sredstava.);
- sekundarne efekte – (Utjecaji vlastitih ulaganja na rezultate i aktivnosti konkurencije. Poduzeća su povezana na turbulentnom tržištu te akcije poduzeća prouzrokuju reakcije ostalih konkurenata i obratno.).

Investicije su određene investicijskim planom. Predstavlja ključni dokument koji determinira buduće poslovanje poduzeća. Instrumenti investicijskog plana su: planiranje investicija i financijsko-gospodarstvena analiza. Planiranje investicija se svodi na definiranje ciljeva i strategije, implementaciju strategije i kontrolnih aktivnosti. Financijsko-gospodarstvena analiza služi optimalnoj alokaciji investiranih re-

sursa. Temelji se na analizi gospodarskih kretanja, trendova na tržištu i utjecaja makrookoline. Investicijski plan obuhvaća dvije studije:

- preinvesticijsku studiju – pruža dokumentacijsko-informacijsku osnovu za preliminarnu ocjenu prihvatljivosti investicijskog projekta;
- investicijsku studiju – sadrži analitičko-dokumentacijsku osnovu koja prikazuje sve bitne tehničko – tehnološke i ekonomsko-financijske aspekte investicijskog projekta.

Investicijski proces je posljedica investiranja. Počinje s prvim rashodom koji je nužan za nabavu i kreiranje investicijskih projekata, slijede tekući izdaci za plaće i materijal. Kapital se oslobađa, nastaju efekti i prihodi koji mogu rezultirati nastajanjem dobiti. U određivanju investicija nužno je analizirati buduće prihode i troškove investicija. Njihovo svodenje na vrijeme investiranja (diskontiranje) i usporedba s početnim troškom je osnovica dinamičkih metoda ocjenjivanja ekonomske efikasnosti investicija koje uzimaju u obzir vremensku preferenciju novca (ista novčana jedinica nema istu stvarnu vrijednost danas i u budućnosti). Trošak investiranja je zbroj fiksnih sredstava i neto tekuće imovine potrebne za rad na projektu. Budući prihodi i troškovi investicija određuju buduće poslovanje poduzeća.

U investicijskom procesu ključne su investicijske odluke. Mogu se poistovjetiti s poslovnim odlukama te se odvijaju u pet faza: definicija problema, analiza problema, donošenje investicijske odluke, implementacija i kontrola. Temeljni kriteriji pri izboru investicije su: trajanje izvođenja, cijena investicije, početak komercijalizacije, trajanje komercijalizacije, očekivani rezultati, elastičnost poslovanja i podudarnost s ciljevima i principima razvojne politike.

Investicije su obilježene sa sljedećim komponentama:<sup>16</sup>

- komponente uspjeha – odnose se na očekivanje da se svaka investicija poduzima s ciljem da u budućnosti pridonosi uspjehu poduzeća;
- komponente likvidnosti – odnose se na očekivanje da će svaka investicija doprinijeti jačanju likvidnosti i solventnosti poduzeća;
- komponente rizika – dolaze do izražaja kod investicijskog projekta koji se planski usmjerava željenim vrijednostima, postavljenim zadacima i zaradama, kada ostvareni primici i izdaci odgovaraju planiranim veličinama prihoda i troškova, pa se time smanjuju poslovni rizici.

Paralelno se moraju definirati principi procesa investiranja koji su podređeni osnovnim principima razvojne politike:

- likvidnost – (Sposobnost da se imovina pretvori u sredstvo plaćanja koje omogućuje da poduzeće istovremeno odgovori na sve obveze.);
- sigurnost - (Mogućnost ostvarivanja definiranih ciljeva u uvjetima rizika i neizvjesnosti koji neće dovesti u pitanje opstanak i poslovanje poduzeća. Orijentacija uvijek mora biti prema sigurnosti poduzeća te se ne smije poslovanje izlagati nepotrebnim rizicima.);

<sup>16</sup> Blažević, B.: *Financije za poduzetnike i menadžere nefinancijske*, Adamić, Rijeka, 2003., str. 324.

- rentabilnost – (Usmjerenje prema ostvarenju što većeg profita u odnosu na uloženi kapital.).

Veličinu investicija određuje i akvizicija kapitala, odnosno mogućnost nabavljanja financijskih sredstava potrebnih za investiranje. Izvori financiranja investicije su: osnovni i dopunski izvori. Osnovni izvori su:

- akumulacija – (Rezultat ekonomskog procesa poduzeća koji se može reinvestirati u formiranje novih sredstava za proizvodnju ili isplatiti kroz dividendu dioničarima. Predstavlja sredstva namijenjena za ekspanziju gospodarskih aktivnosti poduzeća.);
- amortizacija – (Direktno je povezana s reprodukcijom rashodovanih osnovnih sredstava, ulaganjem u rekonstrukciju i proširenje postojećih kapaciteta i izgradnjom novih objekata. Sva oprema se amortizira po određenoj računovodstvenoj stopi te se ta sredstva izdvajaju svake godine iz ukupnog prihoda. Njihovim investiranjem mogu se ta sredstva uvećati do trenutka kupovine nove stalne imovine. Takvo uvećanje je po većoj stopi od kamatne stope banaka i financijskih institucija.).

Dopunski izvori financiranja investicija mogu biti oročena štednja poduzeća, razne pomoći i donacije.

Investicije imaju presudnu ulogu u budućem poslovanju poduzeća te njihova uspješnost determinira razvojnu politiku poduzeća.

## Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Definirajte pojam poslovna politika.
2. Koji su načini i kriteriji podjele poslovne politike?
3. Koje su faze procesa poslovne politike?
4. Objasnite osnovne faktore poslovanja koji određuju poslovnu politiku.
5. Definirajte osnovna pitanja na koja mora odgovoriti poslovna politika?
6. Nabrojite posebne poslovne politike i objasnite njihova obilježja.
7. Definirajte pojam razvojna politika.
8. Koji su osnovni ciljevi i principi razvojne politike?
9. O čemu ovisi vremensko trajanje razvojne politike?
10. Definirajte pojam istraživanje.
11. Objasnite osnovnu podjelu istraživanja.
12. Što su inovacije i koji su njihovi izvori?
13. Što su investicije?
14. Koji su načini i kriteriji podjele investicija?
15. Koji su osnovni principi i izvori investiranja?



# 3.

## FORMIRANJE RAZVOJNE POLITIKE U PODUZEĆU

Razvojna politike determinira buduće poslovanje poduzeća s ciljem ostvarenja rasta i razvoja i poboljšavanja položaja na tržištu. Dio je poslovne politike koji predstavlja odgovor poduzeća na tržišne poticaje u budućnosti u težnji generiranja novih konkurentskih prednosti. Postavlja ciljeve budućeg poslovanja i transformira sve elemente poslovanja (organizacija poduzeća, poslovno odlučivanje, proizvodno-uslužni program, tehnologija, kapacitet) kao i faktore razvoja poduzeća u procesu njihovog ostvarenja.

Formiranje razvojne politike poduzeća uključuje:

- polazišta definiranja razvojne politike,
- izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću,
- poslovno odlučivanje,
- organizaciju poduzeća,
- povezanost rasta i razvoja poduzeća,
- faktore razvoja poduzeća,
- faze razvoja poduzeća,
- formiranje proizvodno-uslužnog programa,
- definiranje optimalne tehnologije i kapaciteta,
- životni ciklus proizvoda.

### 3.1. Polazišta definiranja razvojne politike

Polazište definiranja razvojne politike predstavlja analiza sadašnjeg stanja (SWOT analiza) i definiranje položaja poduzeća na tržištu u odnosu na konkurente i potrošače (analiza stavova potrošača). SWOT analiza definira snage i slabosti poduzeća temeljene na iskorištavanju ukazanih prilika na tržištu i izbjegavanju uočenih prijetnji

u okolini. Krivo polazište znači i krivo usmjerenu razvojnu politiku koja može uspjeh polučiti samo slučajno. Presudno je definirati stvarni položaj poduzeća na tržištu, a ne položaj koji poduzeće smatra da zauzima. U procesu oblikovanja optimalne razvojne politike poduzeća potrebno je odgovoriti na pitanja:<sup>17</sup>

- Zašto postoji i djeluje poduzeće? – Poslovna filozofija poduzeća kao globalno usmjeravanje poduzeća određuje smisao i svrhu opstanka i djelovanja poduzeća, njegovu društvenu funkciju, misiju i dugoročnu orijentaciju (viziju). Osnovna načela i pravila ponašanja u odnosu prema vanjskoj i unutar-njoj okolini poduzeća, prema svojim partnerima, suradnicima i uspjehu poduzeća predstavljaju kulturu poduzeća koja mora biti integrirana u viziju i strategiju poduzeća.
- Gdje smo? – Dijagnoza situacije i tendencija poduzeća – definira njegov relativni položaj na tržištu među konkurentima, njegovu fazu razvoja, njegove snage i slabosti. Stvarna analiza poduzeća na tržištu predstavlja ishodište planiranja i definiranja budućih aktivnosti poduzeća.
- Kamo idemo? – Prognoza budućih situacija i tendencija okoline relevantnih za poduzeće – prognoza je moguća u uvjetima poznate vjerojatnosti. U uvjetima neizvjesnosti potrebno je istraživati sadašnjost i budućnost i kreirati scenarij razvoja na znanstvenim metodama koje povećavaju mogućnost ispravnog predviđanja. Budućnost je uvijek obavijena rizikom i sumnjom tako da poduzeće mora aktivno kreirati budućnost kako bi osiguralo prostor na tržištu.
- Što? – Na temelju poslovne filozofije, misije, vizije i analize okoline definiraju se određeni ciljevi i koncepcije kao orijentacija i zadaci poduzeća u dogledno vrijeme. Određuju smjer i sadržaj razvojne politike poduzeća.
- Kako? – Strategija je način ostvarivanja ciljeva i koncepcije politike poduzeća u uvjetima visokog rizika i nesigurnosti, koristeći prognoze, scenarije i dinamičku igru konfrontacije i suradnje poduzeća i njegove okoline uz razrađene taktike i fleksibilni, alternativni i uvjetovani pristup – “što ako”, a nikako ne isključivost “ili-ili”, jednostranost i krutost. Strategija mora na temelju istraživanja i ocjenjivanja poduzeća i okoline izraditi pregled i inventuru mogućih situacija okoline i konkurencije i mogućih odgovora poduzeća, akcija i reakcija i stimulirati njihovu igru konfrontacije i suradnje. Potrebno je uvijek biti ispred konkurencije kako bi se zauzeo položaj lidera na tržištu.
- Tko, čime i kada? – Strateški planovi kao konkretizacija politike i strategije poduzeća s bilanciranjem ciljeva i sredstava, utvrđivanjem nositelja konkretnih aktivnosti i vremena izvođenja. Strateški planovi su alternativni, fleksibilni i uvjetni. Strateško planiranje je upravljanje promjenama i u sebi sadrži elemente kriznog menadžmenta. “Predstavlja upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava poduzeća i njegovih promje-

<sup>17</sup> Božičević, J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993., str. 18.



njihvih mogućnosti na tržištu. Cilj strateškog planiranja sastoji se u usmjerenju i preusmjerenju poslova i proizvoda određenog poduzeća tako da oni istovremeno stvaraju i zadovoljavaju profite i rast.”<sup>18</sup> Podrazumijeva kvantificiranje ciljeva te definiranje metoda rada. To je sustavan proces određivanja prilika i resursa, definiranja ciljeva poslovanja i razvoja planova za primjenu i nadzor strategije razvoja. Predstavlja temelj za suvislo djelovanje u budućnosti orijentirano na ispunjavanje vizije poslovanja. Uz definiranje strateških ciljeva poduzeće mora definirati glavne procese i mjere koje prate ostvarivanje strategija i dugoročnih ciljeva. S tim ciljem se koriste Key performance indicators (KPIs) – indikatori uspješnosti poslovanja kao što su ocjena uspješnosti internog razvoja menadžera i djelatnika, tržišnih mogućnosti, kvalitete usluga i proizvoda, zadovoljstvo kupaca, inovacije i operacijske efikasnosti. Ne može se ništa implementirati što se ne može mjeriti.

Strateško planiranje predstavlja kompleksan proces kreiranja odgovora poduzeća na promjene u okolini. Odvija se u više faza:

- utvrđivanje vizije i sustava ciljeva poduzeća;
- identificiranje i interakcija strateških poslovnih jedinica poduzeća;
- analiza i procjena postojećih portfolia poslova;
- definiranje budućih aktivnosti poduzeća;
- identificiranje novih prilika u okolini za ostvarenje razvoja.

Proces strateškog planiranja može se podijeliti i na sljedeće faze:<sup>19</sup> procjena različitih inputa, definiranje profila poduzeća, orijentacija vrhovnog menadžera, utvrđivanje svrhe i glavnog cilja, procjena vanjske okoline, procjena unutarnje okoline, stvaranje alternativnih strategija, vrednovanje i izbor strategija, srednjoročno i kratkoročno planiranje, provedba i kontrola, konzistentnost i kontigencija.

Strateško planiranje se razvijalo u tri generacije:

- ciljevi poduzeća su dani u politici poduzeća, a strateško planiranje je planiranje za ostvarivanje ciljeva – upravljanje alokacijom resursa;
- u središtu je preživljavanje poduzeća – upravljanje i valoriziranje promjena, a obuhvaća i ciljeve planiranja, usklađivanje organizacijske strukture i cjelokupnog poslovanja s izabranom strategijom;
- strateško planiranje prožeto modelom organizacije sposobne za prosperitet. Razvoj je upravljanje progresivnom promjenom, odnosno upravljanje evolucijom.

Strateško planiranje se može podijeliti na sljedeća planiranja:<sup>20</sup>

- planiranje na temelju uvažavanja vanjskih utjecaja, prije svega tržišta i konkurencije;

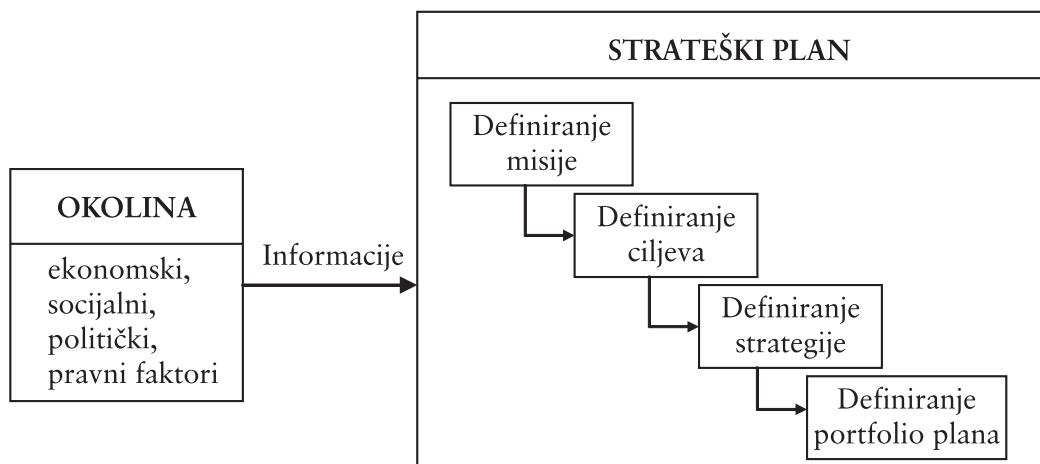
<sup>18</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994. str. 34.

<sup>19</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1993., str. 76.

<sup>20</sup> Mencer, I.: *Strateški menadžment i poslovno planiranje*, Vitagraf, Rijeka, 2003., str. 20.

- strateški menadžment kojim posloводство nastoji, koristeći raspoložive resurse, razviti konkurentske prednosti i pripomoći kreiranju budućnosti;
- planiranje na temelju prognoziranih veličina kojim se nastoji efikasnije osigurati ostvarenje budućeg poslovanja;
- financijsko planiranje kojim se pronalazi efikasna operativna kontrola zacrtanih veličina u okviru budžeta.

Strateški plan je determiniran ekonomskim, socijalnim, političkim, pravnim faktorima okoline. Temelji se na definiranju misije, ciljeva, strategije i portfolia poduzeća za ostvarenje njegovog razvoja.



**Slika 3:** Strateški plan

**Izvor:** Peter, P., Donnelly, J.: *A Preface to Marketing Management*, Irwin, Sydney, 1997., p. 86.

Svrha planiranja je smanjenje rizika, odnosno formuliranje strategije kojom će se uz veću vjerojatnost ostvariti željeni ciljevi. Plan je pisani dokument ili nacrt koji upravlja svim aktivnostima poduzeća, uključujući provedbu i nadzor tih aktivnosti. Kompleksnost planiranja se očituje u složenosti faza planiranja. Diferenciraju se sljedeće faze planiranja:

- dijagnoza – (Ocjenjuje se sadašnji položaj poduzeća na tržištu, analiziraju uzroci sadašnje situacije kao i povoljne prilike i moguće opasnosti na tržištu. Analiza sadašnjeg stanja predstavlja ishodišnu točku planiranja.);
- prognoza – (Prognozira se ponašanje tržišta i budući položaj poduzeća u promjenjivoj okolini. Temelji se na primjeni znanstvenih metoda i informacijskoj tehnologiji u uvjetima rizika.);
- određivanje ciljeva – (Izdvajaju se sljedeći ciljevi: povećanje profita, povećanje udjela na tržištu, ostvarivanje pozitivnog imidža, uvođenje novog proizvoda, zadovoljenje potreba potrošača, ostvarenje lojalnosti potrošača.);
- određivanje strategije – (Predstavlja osnovni putokaz djelovanja sa svrhom ispunjenja i ostvarenja ciljeva. Usredotočuje se na definiranje ciljnog tržišta

i razvijanje spleta aktivnosti za ostvarenje dugoročne konkurentske prednosti na tržištu. Odabir strategije i njeno provođenje moraju donijeti ključnu prednost u tržišnoj utakmici.);

- određivanje taktike – (Određuju se pojedinačne akcije i definira operacionalizacija aktivnosti u ostvarenju strategije razvoja. Upućuje se na posebna sredstva i resurse koje će poduzeće koristiti u ostvarenju vlastitih ciljeva.);
- kontrola realizacije programa – (Analizira se stupanj ostvarivanja ciljeva, odstupanje između željenog i ostvarenog stanja te definiranje i eliminacija uzroka odstupanja i optimalizacija procesa.).

U svrhu ostvarivanja plana nužno je provesti skup analiza i metoda oblikovanja politike i strategije poduzeća:<sup>21</sup>

- analiza tržišta (potencijal, rast, udio);
- analiza tehnologije i tehnološkog razvoja;
- analiza snaga i slabosti, prednosti i nedostataka poduzeća – komparativno u sebi (razvoj) i prema drugima;
- analiza korisnika i konkurencije;
- analiza glavnog konkurenta, dominantnog i progresivnog poduzeća;
- analiza prilika i prijetnji u okolini, scenariji;
- analiza životnog ciklusa, faza u razvoju proizvoda, tehnologije, tržišta, poduzeća, privredne grane, zemlje;
- analiza krivulje iskustva proizvoda;
- analiza proizvodno-organizacijske strukture poduzeća (profitni centri, strateške poslovne jedinice, portfolio analiza);
- analiza osjetljivosti i elastičnosti proizvodnje, poduzeća ili strateških poslovnih jedinica;
- analiza prednosti i slabosti veličine i strukture poduzeća;
- komparativna analiza rentabilnosti gospodarskih jedinica i čimbenika koji djeluju na nju;
- analiza ključnih, kritičnih i kriznih čimbenika;
- analiza odnosa i suradnje s glavnim kupcima i dobavljačima, istraživačko-razvojnim organizacijama, konzultantima;
- analiza osobina, potencijala i razvoja menadžmenta i ostalih stručnjaka;
- analiza osobina i potencijala djelatnika;
- analiza međuljudskih odnosa, načina i stila upravljanja, formalne i neformalne organizacije i klime u poduzeću.

U ostvarenju strategije razvoja nužno je premostiti brojne poteškoće i nepredvidive događaje. Problemi koji se mogu javiti u kreiranju razvojne politike s ciljem ostvarivanja centara izvrsnosti i multipliciranja rezultata poslovanja su:

<sup>21</sup> Božičević, J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993., str. 19.

- opasnost da se ne identificiraju sve prilike i prijetnje u okolini, odnosno snage i slabosti poduzeća – u obilju podataka nužno je izdvojiti kvalitetne informacije u cilju situacijske analize sadašnjeg stanja poduzeća i donošenja optimalnih poslovnih odluka;
- opasnost od uopćenih preporuka i formulacija koje neće saživjeti u praksi – strategija razvoja mora donijeti konkretna rješenja za sve moguće izazove iz poslovne okoline, a ne ostati na razini lamentacije, deklarativnog pristupa i ispraznih rješenja;
- izostanak konkretnih rješenja u obliku ideja, inicijativa, prijedloga i akcijskih planova – konkretni problemi traže konkretne akcije za premošćivanje jaza između trenutne situacije, mogućnosti i željenih ciljeva poduzeća;
- nedostatak znanja menadžera koji trebaju generirati nove pravce razvoja poduzeća – intelektualni kapital, znanje, vještine, kreativnost, inovativnost, intuicija, pronicljivost menadžera su osnovna obilježja koja uvjetuju uspjeh poduzeća.

Za formiranje razvojne politike potrebni su pokazatelji na bazi kojih će se generirati budući trendovi. Preciznost procjena ovisi od alternativa i varijanti koje su razrađene i stručnosti menadžera u fazi pripreme jer pripremna služba predviđa buduće događaje vezane za konkretno poslovanje poduzeća na osnovu kojih se postavljaju ciljevi razvojne politike i određuje način ostvarenja ciljeva. Ostvarenje ciljeva dovodi do stupnja izvrsnosti poduzeća. T. Peters i R. H. Waterman su razvili koncepciju o osam bitnih arbitara savršenosti poduzetništva u uspješnim poduzećima: primat djelovanja, približavanje kupcima, slobodan prostor za poduzetništvo, produktivnost putem ljudi, vidljivo doživljen sustav vrijednosti, vezivanje za već utemeljen posao (know-how), jednostavna i fleksibilna organizacija, kombinacija čvrstog i labavog vođenja. Prema T. Petersu nema više odličnih poduzeća nego samo poduzeća koja reaguju u ostvarenju ciljeva razvojne politike.

### 3.2. Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću

Određivanje ciljeva znači izbor budućeg stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu i racionalno korištenje raspoloživih resursa. Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnosi se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti. Određuju ishodište i smjer aktivnosti te predstavljaju bazu za kontrolu poslovanja i povratnu vezu. Postavljaju krajnju točku poslovanja koju poduzeće želi ostvariti u definiranom vremenskom intervalu. Ciljevi predstavljaju razinu postignuća koju poduzeće želi ostvariti na određenom području. Prema P. Druckeru objedinjuju tri pojma: namjeru, usmjerenje i rezultat. Ciljevi moraju biti podređeni principima razvojne politike koji imaju apsolutni prioritet: načelo trajnosti i kontinuiteta, stabilnosti, racionalnosti i likvidnosti.

Sustav ciljeva čine međusobno ovisni i okomito (hijerarhija ciljeva) i vodoravno (veze i odnosi između dijelova poduzeća i profitnih centara – interna i veze s drugim

subjektima – eksterna povezanost) povezani ciljevi. Ciljevi se moraju međusobno nadopunjavati. Ne smije ispunjavanje jednog cilja isključiti ostvarenje ostalih ciljeva u poduzeću. Definira odrednice strategije razvoja. Tek kad je poznato sadašnje i konačno (željeno) stanje, može se analizirati i definirati način postizanja ciljeva razvoja.

Hijerarija ciljeva definira sistematizaciju ciljeva po važnosti u poduzeću u pet razina:

1. Vizija (misija, svrha) poduzeća – temeljni razlog postojanja poduzeća i zadovoljavanje potreba osnivača – dobit, zapošljavanje članova obitelji... Najviši je i osnovni cilj poduzeća. Predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća, odnosno put do ostvarenja identiteta, ali mora biti povezana sa stvarnošću poduzeća. Predstavlja početak strateškog razmišljanja okrenutog prema budućnosti. Temeljna je odrednica kretanja poduzeća u zacrtanom vremenu i prostoru. Omogućuje sagledavanje potencijalnih tržišnih prilika, a ne zatočenost trenutnim poslom. Mora definirati temeljna konkurentna područja poduzeća: područje djelatnosti, područje tržišnog segmenta, vertikalno područje i geografsko područje. Svrha predstavlja osnovnu pokretačku snagu poduzeća i vodilju njegovog poslovanja. Sve aktivnosti poduzeća moraju biti podređene ostvarenju vizije poduzeća.
2. Temeljni cilj poslovanja poduzeća – ostvarenje sve većeg profita, odnosno akumulacija sredstava kako bi se zadovoljile potrebe tekućeg poslovanja, rasta i razvoja poslovne snage, ostvarilo maksimalno zadovoljavanje potreba potrošača, repozicioniranje na tržištu... Usko je povezan i integriran u viziju poslovanja.
3. Opći ciljevi – odraz stavova upravljača prema okolini i strukturi poduzeća. Predstavljaju reakciju poduzeća na vlastite snage i slabosti, odnosno na prilike i prijetnje okoline. Dijele se na:
  - generalni strateški ciljevi – zauzimanje što povoljnijeg položaja poduzeća u okolini poduzimanjem pothvata i definiranjem poslovne filozofije (emitiranje dionica, fuzija i druge integracije);
  - usmjeravajući strateški ciljevi – usmjeravanje aktivnosti u pojedinim globalnim segmentima poslovanja uz nadzor nad čitavim poslovanjem s ciljem ostvarenja rasta i razvoja.
4. Razvojni ciljevi – određuju dugoročnu poslovnu orijentaciju poduzeća i smjer djelovanja u cilju upravljanja promjenama na tržištu. Dijele se na:
  - istraživački razvojni strateški ciljevi – temelje se na istraživanju novih proizvoda, tehnologije, sirovinске baze u cilju diferenciranja i odmaka od konkurencije;
  - temeljni tržišni razvojni strateški ciljevi – određuju vrstu i način poslovanja za ostvarenje većeg udjela na tržištu, dinamiku i smjer razvoja kao odgovor na tržišne izazove u konkurentskoj borbi;
  - programski razvojni izvedbeni ciljevi – poduzeće postavlja, ali i modificira i optimalizira konkretni proizvodni program (asortiman) i tehnologiju uz poticanje inoviranih karakteristika proizvoda prilagođenih preferencijama potražnje;

- parcijalni razvojni izvedbeni ciljevi – uključuju parcijalne aktivnosti integrirane u opće i razvojne ciljeve: investicije, prodaju, nabavu, kadrovsku politiku, organizaciju...
5. Tekući cijevi – funkcijski i parcijalni tekući ciljevi – usmjeravaju tekuću prodajnu aktivnost k ostvarenju poslovnog programa i osiguravaju opće, nabavne i tekuće potrebe poduzeća. Ugrađuju se u posebne poslovne politike i u nadogradnju razvojne politike.

Izbor ciljeva razvojne politike je složen proces na koji utječu postojeći i budući faktori poslovanja. Pogrešno postavljene razvojni ciljevi, kao i pogrešna analiza sadašnjeg stanja, znače i pogrešnu strategiju razvoja. Pripremanje izbora i određivanje razvojnih ciljeva i koncepcije temelji se na:<sup>22</sup>

1. Utvrđivanje okoline i strukture poduzeća
  - Struktura poduzeća se dijeli na dva nivoa:
    - a) radni kompleks – upravljački, kapacitetni, materijalni, energetske, financijski i djelatnički potencijal;
    - b) kohezivni kompleks – ideje, stavovi, informacijski sustav, tehnologija, organizacija, aktivnosti.
  - Okolina poduzeća se diferencira na dvije razine:
    - a) neposredna okolina – lokacijski, institucionalni, prodajni, djelatnički, financijski, nabavni kompleks;
    - b) posredna okolina – prirodni, politički, ekonomski, tehnički, kulturni kompleks.
2. Analiza ekonomskog položaja poduzeća
  - Utvrđivanje i ispitivanje tendencija dosadašnjeg razvoja – postavljanje temelja budućih projekcija uz predviđanje budućih utjecaja faktora razvoja na osnovu iskustva i stečenog znanja.
  - Utvrđivanje i ispitivanje činjenica – određivanje uzroka pojave, stabilnosti i korelativnosti za bolje objašnjavanje pojava.
  - Postavljanje dijagnoze – utvrđivanje karakteristika i problema poduzeća, strukture poduzeća, korištenje raspoloživih resursa i razvojnih mogućnosti poduzeća.
3. Prognoza – predviđanje budućih uvjeta poslovanja, odnosno budućeg djelovanja pojedinih čimbenika na poslovanje poduzeća na dinamičkom, nepredvidljivom tržištu.
4. Izbor i određivanje razvojnih ciljeva – definiranje ciljeva ovisno o više kriterija: investicijske mogućnosti, tip proizvodnje, opseg kooperacije, istraživačke mogućnosti, aktivnosti konkurencije, ponašanje potražnje.

Definiranje ciljeva predstavlja složen proces. Ključne odrednice postavljanja ciljeva su:

<sup>22</sup> Popović, Ž.: *Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 12/1998., str. 27.

- Sve ciljeve treba promatrati kompleksno, a ne pojedinačno. Nužan je sustavni pristup formuliranja ciljeva umjesto parcijalnog pristupa svakom pojedinačnom cilju.
- Ciljevi moraju biti jasni, precizno definirani i izmjerljivi u dovoljnom broju pojedinosti da bi to ukazivalo na smjer onima koji pokušavaju ostvariti cilj.
- Osnovno mjerilo boniteta utvrđivanja ciljeva je njihova usuglašenost s temeljnim ciljem;
- Ciljeve treba poredati prema prioritetu – treba razvijati paralelno kratkoročne i dugoročne ciljeve.
- Nužno podređivanje ciljeva razvojnim načelima i smanjenju rizika, a ostvarenje ciljeva nikad ne smije dovesti u pitanje opstanak poduzeća.

Ciljevi se moraju postaviti ovisno o konkurentnom položaju poduzeća uvjetovanim fazom u razvoju poduzeća. Diferenciraju se sljedeće razine ciljeva:<sup>23</sup>

- tržišni lider s temeljnim ciljevima poslovanja: ekspanzija na ukupno tržište, zaštita udjela na tržištu i ekspanzija udjela na tržištu uz što trajnije obiranje vrha s tržišta i ostvarenje ekstra profita;
- tržišni izazivač s ciljem proširenja vlastitog tržišnog udjela agresivnim napadom na konkurente;
- tržišni sljedbenik s ciljem ostvarenja rasta i razvoja slijedeći lidera, preuzimanjem njegovih pozitivnih aktivnosti i minimiziranjem rizika poslovanja;
- tržišni tamponer s ciljem ostvarenja rasta specijalizacijom poslovanja na uskom dijelu tržišta.

Pozadina postavljenih ciljeva u poduzeću se pronalazi u:

- interesnim skupinama poduzeća – ciljevi su uvjetovani zahtjevima interesnih skupina koje imaju različite preferencije prema poduzeću;
- teoriji tržišnog modela - temelji se na graničnoj analizi i uvjetima konkurencije na tržištu – potpuna konkurencija, monopolistička konkurencija, monopol, oligopol;
- bihevioralnoj teoriji i ostalim teorijama – ciljevi se promatraju kao kompromis između članova “složene koalicije” koji je ovisan o relativnoj snazi interesne skupine kao i o konfliktu interesa.

Proces određivanja i izbora ciljeva ovisi o veličini poduzeća, zrelosti poduzeća i pretežnom obliku vlasništva. Redoslijed ciljeva prema P. Druckeru je: profitabilnost, položaj na tržištu, proizvodnost, financijski i materijalni ciljevi, inovacija, učinak i razvijanje rukovođenja, mišljenje i stavovi djelatnika, javna odgovornost. U težnji ostvarenja ciljeva krucijalna je važnost poslovnog odlučivanja koje determinira buduće poslovanje.

<sup>23</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 502.

### 3.3. Poslovno odlučivanje

Proces odlučivanja je usko povezan s rukovođenjem i menadžmentom. Predstavlja glavnu fazu upravljanja implementiranu na sve razine menadžmenta. Definira se kao kontinuirani tijek transformacije ili prerade prikupljenih internih i eksternih informacija u relevantne poslovne odluke s konkretnom primjenom, odnosno kao proces identifikacije i rješavanja problema. “Odlučivanje je složeni psihosomatski proces odabira između više mogućih alternativa, između kojih se odabire ona, koja je najpovoljnija i kojom se ostvaruje cilj poslovanja.”<sup>24</sup> To je proces pripreme mogućih akcija na osnovi raspoloživih informacija koji kulminira u izboru jedne akcije i njezinoj provedbi u svrhu poboljšavanja poslovanja. Nakon provedbe provodi se kontrola i informira se vrhovni menadžment o rezultatima procesa.



**Slika 4:** Razine menadžmenta i tijekovi informacija u poslovnom odlučivanju

*Izvor: Izrada autora.*

Važnost poslovnog odlučivanja predstavlja rezultat:

- integracijske uloge – poslovno odlučivanje je sastavni dio svih poslovnih operacija;
- interdisciplinarnosti – objedinjuje karakteristike raznih disciplina, a kvalitetna je odluka rezultat interakcije mnogobrojnih pristupa i razina znanja;
- standardizacije – unificira aktivnosti u svim dijelovima poslovnog sustava;
- definiranja odnosa u poduzeću – određuje veze između strateških poslovnih jedinica poduzeća i interakciju poduzeća s okolinom u cilju ostvarenja sinergijskog efekta poslovanja.

<sup>24</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 308.



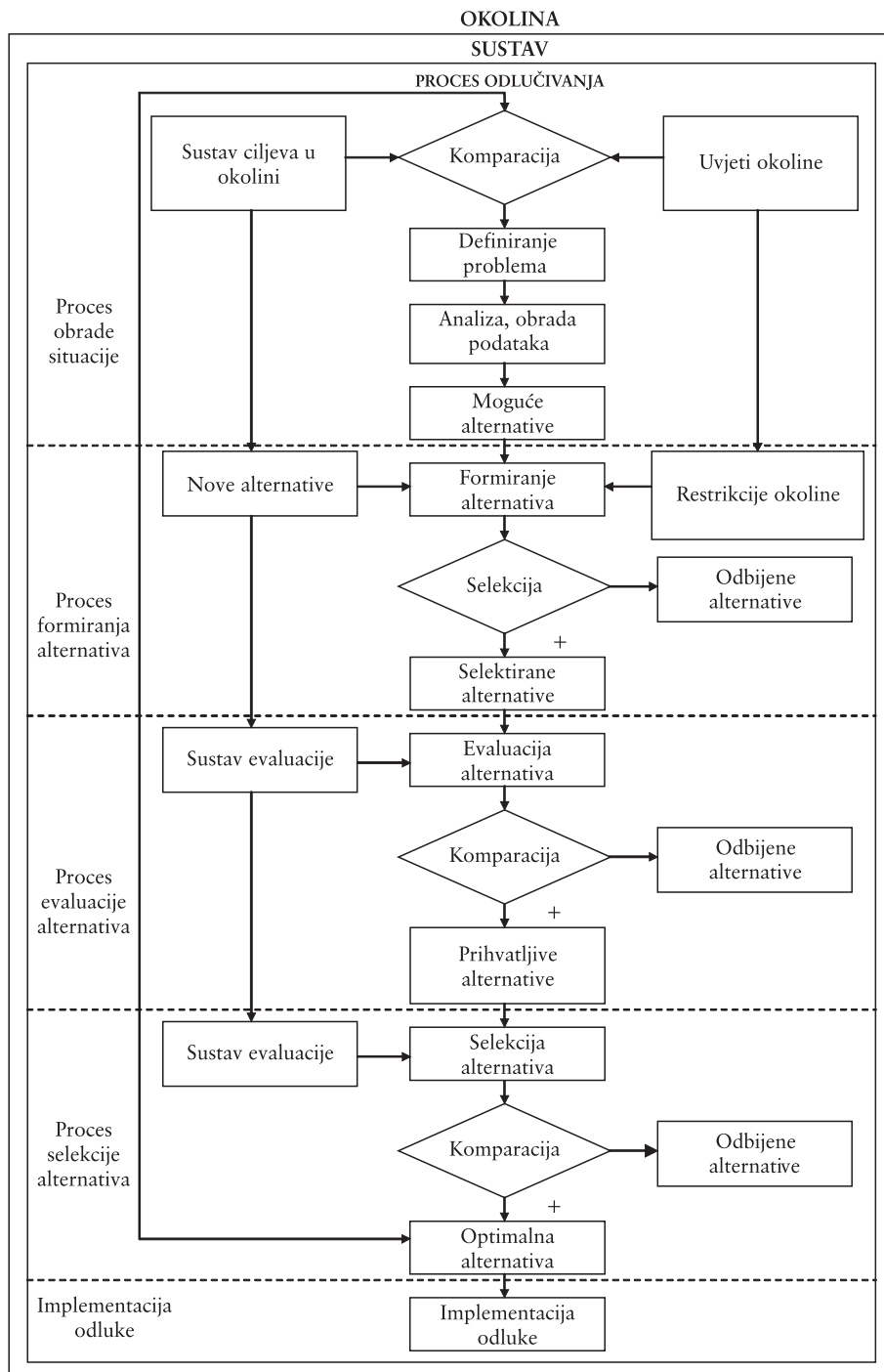
Brojni teoretičari su podijelili proces odlučivanja na različite faze. Prema P. Druckeru proces odlučivanja ima 5 faza:

- definicija problema – (Postavljanje dijagnoze na temelju simptoma, ciljeva kojima se teži, već ranije utvrđenih principa, smjernica, pravila. Krivo definirani problem uvjetuje i pogrešno poslovno odlučivanje.);
- analiza problema – (Prikupljanje činjenica, klasificiranje problema i analiziranje svake od činjenica. Svaki problem ima svoje komponente: postoji cilj kao uvjet za zadovoljstvo i akciju, postoji nezadovoljstvo kako bi se iskazao problem, nezadovoljstvo potiče akciju. Teškoće se rješavaju na više načina: svladavanjem, ublažavanjem, mimoilaženjem, sprječavanjem, navikavanjem na njih. U analizi problema potrebno je skupljati podatke i činjenice koje se analiziraju znanstvenim metodama, logičkom analizom, metodom eksperimentiranja, kvantitativnom analizom, metodom intuicije.);
- razrada različitih rješenja – (Pronalaženje i analiziranje alternativnih rješenja umanjuje vjerojatnost donošenja pogrešne odluke i nudi spreman odgovor na što više različitih mogućih situacija.);
- odluka o najboljem rješenju – (Pronalaženje najboljeg rješenja uključuje u obzir kriterije: ekonomičnost rezultata, raspoloživost snaga i sredstava, odnos između prednosti i rizika.);
- praktično provođenje odluke u djelo – (Najbolje će biti prihvaćena odluka koja je po mjestu donošenja najbliža izvršiocima, dok se strateške odluke donose centralizirano. Djelatnici moraju biti upoznati sa suštinom odluke kako bi ju lakše prihvatili i efikasnije provodili. Provođenje odluke treba kontrolirati radi osiguravanja uspješnijeg ostvarivanja i pravovremenog uklanjanja nedostataka.).

V. Potočan također razlučuje pet faza poslovnog odlučivanja: proces obrade situacije, proces formiranja alternativa, proces evaluacije alternative, proces selekcije alternativa i proces implementacije optimalne alternative (poslovne odluke).

Postojeća se podjela procesa odlučivanja može skratiti na tri faze:

- Priprema – sadrži: skupljanje informacija o internim i eksternim faktorima, sređivanje informacija i prilagođavanje korištenju, analizu faktora, istraživanje mogućnosti, razradu alternativa i formiranje prijedloga.
- Odluka – donošenjem odluke formirana je aktivnost razvojne politike poduzeća, odnosno donesene su odluke o proizvodima i uslugama, obujmu poslovanja, tehnologiji i sredstvima, djelatnicima, alternativama razvoja...
- Akcija - predstavlja realizaciju odluke. Uključuje sljedeće podfaze: utvrđivanje zadatka, utvrđivanje nosioca zadatka, definiranje rokova izvršenja i implementaciju zadatka. Važno je razlikovati da li se radi o kratkoročnoj ili o dugoročnoj odluci. Kratkoročnu odluku donosi osoba koja je izvršila i pripremu, a ta priprema je kratkoročna. Kod dugoročne odluke priprema je sveobuhvatna, duga, obavlja ju tim stručnjaka te predstavlja najznačajniju fazu odlučivanja.



Slika 5: Proces poslovnog odlučivanja

Izvor: Potočan, V.: A New Perspectives on Business Decision Making, Management – Journal of Contemporary Management Issues, Faculty of Economics, Split, 2/1997., p. 14.

Diferenciraju se i ostale podjele faza poslovnog odlučivanja koje otkrivaju svu složenost procesa:

- definiranje problema odstupanja, utvrđivanje situacije odlučivanja, pronalaženje i vrednovanje raspoloživih akcija, izbor najboljeg rješenja problema odstupanja (Baračkai);
- postavljanje menadžerskih ciljeva, potraga za mogućnostima, usporedba i procjena mogućnosti, izbor, implementacija odluke, kontrola i nadopuna (Harrison);
- inicijativa, priprema odluke, donošenje odluke, izvršenje, kontrola (Gorupić);
- prepoznavanje izazova, prihvaćanje izazova, suočavanje s izazovom putem izbora, pristajanje pojedinaca na izbor, slijeđenje izbora (Janis).

Na efikasnost poslovnog odlučivanja utječu načela donošenja odluka koja se implementiraju u uspješnim poduzetničkim poduzeća i pothvatima:

- izbor između različitih alternativa – (Nužno je analizirati sve mogućnosti i aktivnosti poduzeća kao odgovor na poticaje s tržišta. Ključno je izabrati onu alternativu koja pruža najveću mogućnost uspjeha u poslovanju poduzeća.);
- odluke se trebaju temeljiti na mišljenjima – (U procesu odlučivanja potrebno je uključiti što više stručnih ljudi različitih profila i usmjerenja koji mogu analizirati pravovaljanost odluka s više aspekata te težiti timskom radu.);
- povjeriti donošenje odluka – (Procesom autorizacije i decentralizacije spušta se donošenje odluka na niže razine koje mogu promptno i kvalitetno odgovoriti na zahtjeve potražnje. Sve više djelatnika se mora uključiti u proces odlučivanja kako bi se donijela najefikasnija odluka.);
- izbjegavati krizne odluke – (Preduvjet je sanirati moguće uzroke krize u začetku, odnosno ne dozvoliti da kriza eskalira i da se moraju donijeti nagle i riskantne odluke u zadnji čas u cilju spašavanja poduzeća.);
- ne donositi previše odluka – (Nužno se koncentrirati na strateške odluke, a ne se opteretiti prevelikom kvantitetom odluka koja može uvjetovati donošenje nedovoljno kvalitativno profiliranih odluka.);
- donositi generičke ili strateške odluke – (Predstavljaju temeljne odluke koje generiraju buduće poslovanje poduzeća.);
- upotreba Hipokratove metode – (Ispitati sve simptome kako bi se donijela optimalna odluka na kojoj će se temeljiti razvoj poduzeća.);
- krenuti dalje od prosječnih podataka – (Istražiti sve podatke na temelju teorije uzoraka te transformirati i granične podatke u informacije jer polovi mogu određivati buduće kretanje faktora poslovanja i otkrivati probleme u postojećem poslovanju.);
- definirati je li neka odluka nužna – (Zaustaviti se samo na donošenju odluka koje su ključne za buduće poslovanje, a ne se opteretiti nevažnim odlukama.).

Odlučivanje se sastoji u izboru najboljih rješenja. Kvaliteta odlučivanja ne ovisi samo o donošenju odluke što je zapravo i najkraća faza. Kvaliteta odlučivanja ovisi o sljedećim kriterijima:

- uvjetima privređivanja koji na poslovnu odluku utječu time što poduzeće živi i posluje u tim uvjetima (odluke se donose u određenoj okolini pa je i te kako važno otkriti da li je ta okolina razvijena i koji su poticaji okoline);
- kvaliteti nositelja odluke o razvoju koja se vidi u stručnosti i profesionalnosti onih koji odlučuju i o njihovoj doraslosti i znanju da odlučuju i organiziraju efikasno pripremanje i realizaciju odluke;
- kvaliteti pripreme odluke o razvoju koja se iskazuje u kvaliteti prikupljanja informacija i njihovoj analizi te u studiji i istraživanju razvoja poduzeća i efekata razvoja (ispituju se razna rješenja i donosiocima odluke se predlaže više alternativnih rješenja);
- kvaliteti realizacije odluke o razvoju jer i najbolja odluka može izgubiti na vrijednosti ako se slabo realizira, a bitan je i izbor djelatnika koji će realizirati razvojnu politiku poduzeća.

Postoji više različitih kriterija podjele odlučivanja i poslovnih odluka. Vrste odlučivanja s obzirom na poznavanje problema su:

- determinističko odlučivanje – poznati su svi činioci koji utječu na odluku;
- stohastičko odlučivanje – neki ili većina bitnih elemenata problemske situacije karakterizirani su neizvjesnošću.

Odlučivanje se može podijeliti i s obzirom na način odlučivanja na:

- intuitivno odlučivanje – zasniva se na predosjećaju i intuiciji donosioca odluke koji ne može racionalno objasniti razloge odluke;
- odlučivanje na temelju prosuđivanja – zasniva se na prijašnjem iskustvu i znanju u repetitivnim situacijama;
- racionalno odlučivanje – temelji se na odrednicama znanstvenog odlučivanja i korištenju znanstvenih metoda.

Prema karakteristikama problema odlučivanje se može podijeliti na:

- strukturirano odlučivanje – donošenje programiranih odluka temeljenih na strukturama koje donosi operativni menadžment;
- nestrukturirano odlučivanje – donošenje odluke na temelju analize situacije primjerene najvišoj razini menadžmenta.

Presudni značaj u poduzeću ima holističko odlučivanje temeljeno na teoriji sustava koje objedinjuje formalne i neformalne faktore poduzeća i okoline. Odrednice holističkog odlučivanja su:

- poslovni uspjeh koji je određen kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima uspješnosti poslovanja;
- etika kao moralni aspekt poslovnog odlučivanja;
- imidž kao procjena odlučivanja glede ponašanja.

Optimalnost odluke ovisi o vrstama ponašanja u odlučivanju koje determiniraju općenito prema postavljenim ciljevima u poduzeću. Vrste ponašanja u odlučivanju su:

- kvalificirano ponašanje – kvaliteta odluke utječe na rast poduzeća;

- relativno agresivno ponašanje – rast poduzeća želi se ostvariti putem velikih i pozitivnih promjena;
- elastično ponašanje – prilagođavanje poduzeća promjenama što će omogućiti rast poduzeća.

Odluka kao rezultat odlučivanja je trenutak u kontinuiranom procesu evaluacije alternativa za postizanje ciljeva u kojem očekivanja o danom pravcu akcije prisiljavaju donosioca odluke da izabere onaj pravac koji će najvjerojatnije rezultirati ostvarivanjem ciljeva poslovanja. Predstavlja izbor jedne od više alternativa koja ima najveću priliku za uspjeh u budućnosti. Postoji mnoštvo različitih podjela odluka koje otkrivaju sveobuhvatnost i složenost operacije odlučivanja. Odluke u poduzeću s obzirom na način njihovog donošenja mogu biti:

- komisijske odluke – formira ih komisija te odgovornost prelazi s pojedinca na komisiju;
- participativne odluke – svi djelatnici imaju udio u odlučivanju;
- intuitivne odluke – bez detaljne analize, baziraju se na intuiciju;
- analitičke odluke – temelje se na analizi kojom se pokušavaju predvidjeti budući trendovi te tako smanjiti rizik poslovanja.

Odluke se prema značaju u poslovanju poduzeća mogu podijeliti na:

- Strateške odluke – odnose se na strateško planiranje i programiranje razvoja za potrebe upravljanja, organiziranja, rukovođenja i izvršavanja. Odnose se na relaciju poduzeća i okoline u cilju ostvarivanja ciljeva razvojne politike poduzeća. Presudne su za buduće poslovanje poduzeća u uvjetima dinamičke okoline.
- Taktičke odluke – predstavljaju nižu razinu odluka, operacionalizaciju strateških odluka s ciljem efikasne transformacije inputa u outpute i povećanja rentabilnosti poslovanja.
- Operativne odluke – kratkoročne odluke koje se ugrađuju u taktičke i strateške odluke u cilju ostvarenja ciljeva poslovanja.

Po kriteriju učestalosti razlikuju se:

- programirane odluke – repetitivne, rutinske odluke temeljene na poznatim procedurama za rješavanje strukturiranih problema;
- neprogramirane odluke – složene, kompleksne odluke za rješavanje specifičnih problema uz mali broj alternativa i ograničenih izvora informacija.

Diferenciraju se i tehnike poboljšavanja kvalitete odlučivanja u uvjetima rizika:

- analiza rizika – temelji se na procjeni stope prinosa na ulaganje u novi proizvod ili investicijski projekt;
- tehnika odlučivanja pomoću stabla odlučivanja – definira točke nastupa prilika i vjerojatnosti najpovoljnijih pravaca aktivnosti koji će rezultirati maksimalnim profitom;
- tehnika odlučivanja pomoću teorije preferencija ili koristi - otkriva različiti stav i ponašanje djelatnika prema riziku (kockari, prosječni i oprezni ljudi).

U znanstvenim analizama presudnu važnost ima znanstveno odlučivanje. Značajke znanstvenog odlučivanja su:

- cjelovitost – (Problem se rješava kao cjelina. Analiza se koristi da bi se što bolje proučila obilježja problemske situacije u njenoj cjelovitosti.);
- orijentiranost odlučivanju – (Metode znanstvenog odlučivanja ne bave se akademskim nego stvarnim problemima pri čijem rješavanju menadžeri donose poslovne odluke s konkretnom implementacijom u praksi.);
- optimalnost – (Uravnoteženje konfliktnih aspekata problema i pronalaženje ekonomskog optimuma.);
- modeliranje – (Izrada modela problemske situacije i primjena univerzalne logike.);
- ponovljivost – (Uz iste ulazne podatke, bez obzira tko i gdje provodi analizu, model mora dovesti do istih rezultata.);
- provjerenost – (Samo provjereni i istiniti podaci mogu dati očekivanu kvalitetu rješenja.);
- informatizacija – (Implementacija informacijske tehnologije u odlučivanju s primjenom na transformaciju podataka u informacije.).

U procesu odlučivanja u suvremenom poduzeću koriste se sustavi podrške odlučivanju i informacijski sustavi temeljeni na implementaciji informacijske tehnologije sa svrhom podržavanja i povećavanja učinkovitosti procesa odlučivanja. Značaj odlučivanja proizlazi iz determiniranja budućih aktivnosti poduzeća kao i njegove organizacijske strukture.

### 3.4. Organizacija poduzeća

Organizacija poduzeća je dinamička kategorija čiji je cilj ostvarenje sinergijske veze između svih strateških poslovnih jedinica u cilju multipliciranja rezultata poduzeća. Predstavlja način povezivanja dijelova poduzeća (pojedinaца, neformalnih i formalnih grupa kao što su sektori, strateške poslovne jedinice, profitni centri). Sa stoji se od pet osnovnih elemenata:<sup>25</sup>

- organizacija materijalnih čimbenika – povezivanje svih inputa (stalne i tekuće imovine) u proces proizvodnje i kreiranje outputa;
- organizacija ljudskog čimbenika – profiliranje kvalitetne kadrovske strukture primjerene zahtjevima dinamičkog tržišta;
- organizacija raščlanjivanja zadataka – podjela zadataka na postupke i procese uz zajedničku optimalizaciju i međudjelovanje;
- organizacija upravljanja i menadžmenta – sinergija upravljanja kao sustava vlasničke strukture i menadžmenta, odnosno kao sustava rukovođenja uz implementiranje nove kategorije - poduzetničkog menadžmenta;

<sup>25</sup> Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 145.

- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova – usklađivanje dužine trajanja procesa i postupaka u cilju ostvarenja maksimalne efikasnosti poslovanja.

Formiranje organizacije poduzeća podrazumijeva sustavni pristup raščlanjivanju poduzeća i obuhvaća:

- stvaranje hijerarhijskih razina i radnih skupina;
- mehanizme za distribuciju zaduženja;
- aranžmane za koordinaciju aktivnosti i provođenje upravljanja i kontrole;
- uspostavljanje odjela;
- centralizaciju ili decentralizaciju aktivnosti;
- određivanje do koje mjere se poklapaju pojedinačne dužnosti.

Organizacija poduzeća mora biti u službi poslovne i razvojne politike i prilagođena novom sustavu tržišnih vrijednosti i poslovnoj kulturi. U uvjetima turbulentnog tržišta postindustrijskog i informacijskog društva XXI. stoljeća nužna je adaptabilna, fleksibilna i dinamička organizacija s manje hijerarhijskih razina, s bržom protočnošću informacija i implementacijom autorizacije djelatnika u cilju brzog, kvalificiranog, fleksibilnog i efikasnog reagiranja na tržišne promjene. Organizacija poduzeća mora biti u službi njegovog razvoja. Prošlo je vrijeme rigidnih organizacijskih struktura sa strogim protokom informacija i puno hijerarhijskih razina koje predstavljaju otpor promjenama. Problemi tradicionalnih oblika organizacije su:

- djelotvornost strateških poslovnih jedinica je često važnija od učinkovitosti cjelokupnog poduzeća;
- poslovi koji se protežu kroz različite strateške poslovne jedinice nisu dovoljno koordinirani;
- za mnoge ključne poslove u poduzeću nitko nije zadužen te se pristupa improvizaciji.

Organizacijska struktura mora biti prilagođena sustavnom, cjelovitom pristupu poduzeću i implementaciji poduzetničkih pothvata tako da novi oblici poduzetničke organizacije predstavljaju stvarnost suvremenog konkurentskog poduzeća. Njihov razvoj pretpostavlja odgovarajuće, poticajno ozračje u poduzeću i organizacijske oblike koji omogućuju širu samoinicijativnost i stvaralaštvo djelatnika, a posebice menadžera. To se ostvaruje transformacijom, divizionalizacijom i postupnom decentralizacijom velikih poduzeća i povezivanjem njihovih dijelova na način kojim se postižu sinergijski učinci u poduzeću kao cjelini. U razvojnoj strategiji poduzeća nužno je ostvariti optimalnu interakciju centralizacije i decentralizacije koja polazi od sljedećih potreba:<sup>26</sup>

- kontrole troškova upravljanja općenito;
- stupnja i širine kontrole;

<sup>26</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanjem razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 199.

- ograničenja u pogledu mogućnosti specijalizacije menadžera;
- stupnja koordinacije među funkcionalnim cjelinama;
- stabilnosti i predvidivosti tržišne okoline;
- omogućavanja interakcija;
- ostvarivanja inovativnosti;
- ostvarivanja organizacijskih prilagodbi.

U razvojnoj strategiji poduzeća nužno se okrenuti afirmaciji poduzetničkih pothvata s ciljem kreiranja novih resursa u formiranju superiorne vrijednosti za turiste. S tim ciljem nužno je implementirati poduzetničku organizaciju koju odlikuju sljedeća načela:

- Timski rad – Tim je mala grupa stručnjaka komplementarnih znanja i vještina koji su predani zajedničkoj svrsi, poslovnim ciljevima i zajedničkom pristupu za koji se drže uzajamno odgovornim. Teži objedinjavanju, nadopuni i razmjeni znanja i vještina u ostvarenju ciljeva poduzeća. Temelji se na skupu vrijednosti grupnog ponašanja: sposobnost slušanja i konstruktivnog razgovora, tolerantnog reagiranja na tuđe stavove, pružanje potpore suradnicima... Tim ima sljedeće karakteristike:<sup>27</sup>
  - tim ima pristup svim resursima (opremi, tehnologiji, inventaru, informacijama...);
  - tim mora pokriti sve tražene vještine i znanstvena polja;
  - tim je opunomoćen sa svim ovlastima iz domene zadatka što znači da članovi imaju slobodu planiranja, rješavanja problema sve u granicama budžeta pa do kontrole i nadzora rezultata pri čemu moraju imati potporu drugih timova koji su im podređeni jer je imperativ zadatak koji im je postavljen.
- Projektna organizacija – Omogućuje ostvarivanje procesa koji se protežu preko granica organizacijskih jedinica u poduzeću. Predstavlja organizacijsku strukturu koja mijenja organizacijski oblik gdje samo određeni broj djelatnika mijenja funkcije i odgovornost, ali odgovornost i promjene su ograničeni zadacima, rokovima i obujmom projekta. Nestaje srednja razina menadžmenta u poduzeću te se afirmiraju projektni timovi multifunkcionalnih obilježja prilagođenih rješavanju i najsloženijih problemskih situacija. Značajke projektne organizacije su:
  - složeni radni zadatak definira se kao autonomni projekt;
  - poslovi u timu se raspoređuju prema znanjima i sposobnostima;
  - u timu se okuplja najbolja moguća mješavina talenta, vještine i znanja;
  - određuje se terminski plan i dogovaraju standardi troškova, kvalitete i konačnog “proizvoda” tima;
  - potrebno je osigurati resurse za rad tima;
  - upravljanje izvršavanjem projekta obavlja se tako da se otklanjaju uska grla te se prati vremenska dimenzija i kvaliteta obavljanja posla.

<sup>27</sup> Daft, L. R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., p. 251.



Implementacija informacijskih tehnologija i novi izazovi u poduzeću potiču projektnu organizaciju jer zadovoljava osnovne orijentacije poduzeća:

- Orijehtacija na kupce – naglasak na adaptabilnu, fleksibilnu organizaciju koja se može efikasno prilagoditi novim tržišnim trendovima i promjenama preferencija kupaca.
- Orijehtacija na proces stvaranja vrijednosti za kupca – stvaranje optimalnog odnosa kvalitete i cijene proizvoda (value for money), odnosno kvalitete proizvoda koja može optimalno zadovoljiti potrebe potrošača.
- Orijehtacija na zadovoljavanje potreba djelatnika za nehijerarhijskom strukturom, autorizacijom i strukturom u kojoj može doći do izražaja uvažavanje djelatnika i njihova kreativnost. Djelatnici se moraju osjećati kao dio poduzeća, biti privrženi i lojalni poduzeću te se ostvarivati u ciljevima poduzeća.
- Orijehtacija na očuvanje resursa – naglasak na valorizaciji resursa i ostvarenju konkurentskih prednosti na temelju resursa.

Promjena organizacije uvjetuje debirokratizaciju i stvaranje fleksibilnog i efikasnog poduzeća putem sljedećih postupaka:<sup>28</sup>

- stvaranje plitke organizacije tj. smanjivanje hijerarhijskih slojeva i širenja raspona kontrole na svim menadžerskim razinama;
- oblikovanje manje fleksibilne organizacije sastavljene od većeg broja strateških poslovnih jedinica te centara odgovornosti (profitnih, prihodnih i troškovnih centara);
- decentralizacija odlučivanja od visokog prema nižem menadžmentu, ponajprije putem širenja ovlasti i odgovornosti menadžera centara odgovornosti;
- čvrsta orijentacija na core business i smanjivanje pratećih funkcija i djelatnosti unutar poduzeća;
- redizajn temeljnih poslovnih procesa s ciljem minimiziranja ukupnih troškova i organizacijska prilagodba tom redizajnu;
- osposobljavanje i prilagođavanje djelatnika uvjetima na tržištu;
- smanjivanje viška djelatnika i to ne samo otpuštanjem nego i stvaranjem i realizacijom programa usmjeravanja dijela djelatnika u privatno poduzetništvo.

Organizacija poduzeća mora biti u funkciji ostvarenja rasta i razvoja poduzeća, odnosno ciljeva i principa razvojne politike poduzeća.

### 3.5. Povezanost rasta i razvoja poduzeća

Rast i razvoj se diferenciraju ovisno o kvalitativnim i kvantitativnim odrednicama prosperiteta poduzeća. Rast podrazumijeva povećavanje kvantitativnih rezultata poslovanja, odnosno povećanje poduzeća u okviru njegovih postojećih aktivnosti.

<sup>28</sup> Tipurić, D.: *Organizacijski principi restrukturiranja poduzeća*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1/1996., str. 32.

Razvoj označava optimalizaciju kvalitativnih determinanti poslovanja, odnosno povećanje poslovanja poduzeća uvođenjem novih aktivnosti.

U cilju točnog mjerenja rasta i razvoja potrebno je eliminirati vremenske i vrijednosne razlike, odnosno veličine staviti u korelaciju i usporediti ih s nekom bazom (poslovanje u prošlom razdoblju, poslovanje konkurenata, poslovanje grupacije ili gospodarske grane). Potrebno je izračunati financijske pokazatelje u stvarnim cijenama kako bi se anulirao utjecaj inflacije ili utjecaj valutnih razlika. Također je nužno razlikovati apsolutne i relativne pokazatelje. Tako hotel može ostvarivati povećanje kvantitativnih pokazatelja (broj turista, noćenja, ostvareni prihod, dobit) od 2% u odnosu na prošlu godinu što predstavlja rast. Međutim ako je povećanje fizičkih pokazatelja ukupnog turističkog poslovanja destinacije, regije ili čitave zemlje 3%, znači da se smanjuje udio hotela na tržištu, odnosno da je izgubio dio tržišta.

Osnovna obilježja rasta poduzeća su:

- Rast poduzeća povezan je s ciljevima poduzeća – ciljevi predstavljaju željeno stanje koje poduzeće želi postići. Većinom je prioritet ciljeva ostvarenje rasta poslovanja (povećanje prihoda, dobiti, fizičkih pokazatelja, povećanje udjela na tržištu, povećanje konkurentnosti poduzeća, ostvarenje lojalnosti kupaca...), osim ako su ciljevi postavljeni nisko kao npr. opstanak poduzeća ili zadržavanje postojećeg nivoa poslovanja. U osnovi ponašanja svakog poduzeća je poboljšavanje rezultata poslovanja i težnja prema poslovnom uspjehu.
- Prikazivanje rasta poduzeća kao diferencijalne veličine - dobije se usporedbom poduzeća na početku i na završetku određenog razdoblja. Obično se koristi kalendarska godina kao period usporedbe kako bi se anulirale sezonske oscilacije (karakteristične za turizam). Kao usporedna veličina se može uzeti plan poduzeća, konkurentsko poduzeća ili prosjek gospodarske djelatnosti. Projekcija rasta mora biti temeljena na svim mogućim analizama kako ne bi rast određenih pokazatelja stvorio lažnu sliku o poslovanju (primjer hrvatski turizam u kojem se potencira ostvareni broj turista i noćenja, a minimizira ostvareni prihod i profit – ne postoji jednoznačna metoda izračunavanja prihoda i profita u hrvatskom turizmu).
- Rast poduzeća ima dugoročan karakter – razvojna politika mora biti usmjerena dugoročnom prosperitetu poduzeća. Sama dugoročnost poslovanja je implementirana u osnovne principe razvojne politike. Mjerila rasta moraju izražavati trajnost, odnosno kontinuitet i dugoročnu usmjerenost poslovanja. Niti jedna poslovna odluka ne smije ugroziti dugoročnost poslovanja poduzeća bez obzira na moguću izgublenu kratkoročnu dobit. Horizont razvojne politike mora biti okrenut budućnosti, a kratkoročne mjere moraju biti u službi ostvarenja vizije i temeljnih ciljeva poduzeća.

U analizi rasta nužno je detektirati njegove uzroke koji bi se potencirali u budućem poslovanju. Vrlo teško je locirati u budućnosti uvjete rasta zbog promjenjivosti i turbulencije tržišta. Uzroke rasta treba definirati u ponašanju poduzeća, njegovoj strukturi, djelatnostima, poslovnim funkcijama, poslovnoj filozofiji, ali i u trendovi-

ma okoline. Pojedini teoretičari smatraju da su uzroci rasta slučajne promjene u gospodarskoj grani ili poslovanju poduzeća, drugi objašnjavaju prirodnom poduzeća i njegovim životnim ciklusom (prosperitet, stagnacija, nazadak), treći kao posljedicu poslovnih odluka. Istina je negdje između, odnosno na složenoj interakciji svih promatranih pojava uz najveći značaj menadžera i djelatnika u generiranju rasta i razvoja poduzeća. Rast se treba temeljiti na smišljenoj aktivnosti poduzeća, odnosno na efikasnoj prilagodbi trendovima na tržištu. Rast se može ostvariti i spletom nepredvidljivih i neočekivanih okolnosti koje poduzeće mora analizirati i valorizirati u budućem djelovanju. Neočekivani događaji i promjene moraju poticati optimaliziranje i modificiranje razvojne politike čiji uspjeh ovisi o kvaliteti odgovora na promjene. Uspješna razvojna politika se diferencira od manje uspješne upravo u pravodobnom detektiranju uzroka rasta i razvoja poduzeća.

Temeljne odrednice svake razvojne politike poduzeća predstavljaju rast i razvoj poduzeća, neovisno o oscilacijama, kriznim razdobljima, poslovnim ciklusima, turbulentnim promjenama na tržištu, aktivnosti konkurencije, promjenama preferencija potrošača i fazi životnog ciklusa proizvoda. Rast i razvoj poduzeća ovise o faktorima razvoja poduzeća.

### 3.6. Faktori razvoja poduzeća

Na razvojnu politiku poduzeća djeluju mnogobrojni faktori različite vrste, prirode i intenziteta. U cilju definiranja razvojne politike poduzeća nužno je identificirati što veći broj faktora, ocijeniti njihov utjecaj na budući razvoj i definirati najpovoljniju točku u kojoj se dodiruju i sijeku ti utjecaji. Neke faktore je teško kvantificirati te je nužno kvalitativno istraživanje svakog pojedinog faktora. Ne postoji univerzalna formula uspješnog kombiniranja faktora, već zavisi o situaciji svakog poduzeća i trendova na tržištu. Paralelno ravnoteža faktora nije trajna, već je fluktuabilna i promjenjiva zavisno od utjecaja makro i mikro okoline. Promjene su sve češće i brže tako da je potrebno detaljno istraživanje faktora stanja i razvoja kako bi se minimizirao rizik poslovanja.

Faktori koji utječu na razvojnu politiku poduzeća su:<sup>29</sup>

- Faktori stanja – Svi faktori koji proizlaze iz sadašnjosti ili je odražavaju, ali imaju i utjecaj na formiranje razvojne politike. Iskazuju značaj i rezultate analize sadašnjeg stanja u razvojnoj politici poduzeća. Povezani su s trenutnim snagama i slabostima poduzeća te definiraju konkurentsku razinu poduzeća i položaj na tržištu. Poduzeće u formuliranju razvoja mora polaziti od dosadašnjih rezultata poslovanja, postojeće materijalne osnove i subjektivnih snaga. Faktori stanja su: postignuti opseg djelovanja, dosadašnji tempo razvoja, struktura proizvodnje, postojeći kapaciteti, primijenjena tehnologija, razina kooperacije, struktura i stručnost djelatnika, sposobnost menadžmenta, razina implementiranog znanja, sadašnji položaj na tržištu, postojeća lokacija, stanje razvojno - istraživačkog rada, stanje organizacije, sadašnje financijsko stanje.

<sup>29</sup> Novak, V., Popović Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 34.

- Faktori razvoja – Faktori čiji utjecaj nastupa s ostvarivanjem samog razvoja, ali se već prilikom formuliranja moraju procijeniti kako bi se njihov utjecaj točno utvrdio. Karakterizira ih promjenjiv utjecaj. Determiniraju buduće rezultate poslovanja i preslikavaju promjene u okolini na razvojnu politiku poduzeća. Rezultat su nastojanja valoriziranja prilika okoline u generiranju novih prednosti i anuliranju opasnosti razvoja uz smanjivanje slabosti poduzeća. Važniji su od faktora stanja za projiciranje razvojne politike poduzeća jer determiniraju buduće poslovanje poduzeća. Faktori razvoja su: tržišne perspektive, namjere konkurencije, tendencije razvoja tehnike i tehnologije, proširivanje nivoa znanja i spoznaja, mogućnost nabave licence, razvoj proizvodne opreme, mogućnost opskrbe sirovinama i ostalim resursima, mogućnost kooperacije, budući financijski rezultati, kreditiranje, usmjerenost znanstveno-istraživačkog rada, buduća razina intelektualnog kapitala poduzeća, osiguranje potrebnih djelatnika, mogućnost permanentnog usavršavanja djelatnika, gospodarski sustav i ekonomska politika.

Faktori stanja, a posebice faktori razvoja imaju veliki značaj u budućem poslovanju i određivanju faza razvoja poduzeća.

### 3.7. Faze razvoja poduzeća

Poduzeće u svom poslovanju prolazi kroz više faza zbog promjena na tržištu i aktivnosti konkurencije. Cilj je optimalno prilagođavanje poticajima s tržišta, odnosno definiranje i kreiranje novih trendova na tržištu. Diferenciraju se faze razvoja poduzeća ovisno da li se radi o novom ili već postojećem poduzeću.

Faze razvoja novog poduzeća su:<sup>30</sup>

- Faza osvajanja proizvodnje – Implementiranje proizvodnog procesa, tehnologije i kapaciteta s ciljem pojavljivanja poduzeća na tržištu, izbacivanja proizvoda na tržište i zadovoljavanja potreba potrošača. U ovoj fazi potrebna su znatna financijska ulaganja, istraživanje i razvoj proizvoda te njegova promocija kako bi se proizvod probio i saživio na tržištu i pozicionirao novo poduzeće u svijesti potencijalnih kupaca. Predstavlja rizičnu fazu jer mnoga nova poduzeća propadaju zbog neuspjeha proizvoda.
- Faza normalne proizvodnje s iznadprosječnom efikasnošću – Najpozitivnija faza poslovanja koja se odlikuje ostvarenjem iznadprosječnog profita i valorizacijom inovacija i kvalitativnih pomaka poslovanja. Cilj je maksimalno produžiti tu fazu, odnosno produbiti prednost pred konkurentima i dodatno se afirmirati na tržištu.
- Faza normalne proizvodnje sa stagnacijom efikasnosti – Faza usporavanja u kojoj je konkurencija anulirala prednosti poduzeća što automatski znači

<sup>30</sup> Novak, M, Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 153.

smanjivanje i limitiranje profita. Omogućuje i daljnje ostvarenje profita i pozitivno poslovanje, ali u ograničenim iznosima.

- Faza otežane ekonomske situacije – Faza produbljivanja krize, stagnacije i zaostajanja na tržištu, faza koja označava potrebu nužnih promjena u poslovanju, uvođenje inovacija i originalnih rješenja kako bi se silazna putanja poslovanja transformirala u trend rasta.
- Kritička faza – Faza eskalacije problema u poslovanju, odnosno faza u kojoj dolazi u pitanje opstanak poduzeća. Nužno je implementirati krizni menadžment čiji je prioritet promjena poslovne filozofije, restrukturiranje i reinženjering u cilju spašavanja poduzeća.

Slično se mogu definirati i faze razvoja postojećeg poduzeća:<sup>31</sup>

- Faza projektiranja i dogradnje kapaciteta – Promjena poslovanja poduzeća, definiranje nove poslovne orijentacija i filozofije, upravljanje promjenama u cilju ostvarenja konkurentnosti na tržištu.
- Faza ekspanzije i ubrzanja razvoja – Faza najvećeg rasta i razvoja poduzeća koja rezultira i najvećim profitom. Optimalizacijom poslovanja trebaju se povećavati konkurentske prednosti kako bi ta poticajna faza najduže trajala.
- Faza retardacije ili zaostajanja – Poduzeće zaostaje u konkurentskoj utakmici što znači gubljenje tržišnog položaja i smanjivanje udjela na tržištu. Neophodno je ući u novi ciklus, odnosno implementirati projektiranje i dogradnju kapaciteta, tehnologije i optimalizirati proizvodni proces kako poduzeće ne bi ušlo u kritičku fazu.
- Kritička faza – Predstavlja krajnju točku i rok za drastične promjene u poslovanju. Može dovesti do problema likvidnosti i solventnosti poduzeća, odnosno do stečaja i likvidacije poduzeća.

Prema K. Nagelu postoji pet diferenciranih faza rasta i razvoja poduzeća: start proširenje, konsolidiranje, rast i integracija s različitim obilježjima faktora uspjeha.

Poduzeće ne smije u svojem razvoju doći u krizno stanje, već treba probleme prepoznati i riješiti puno ranije. Uzroci kriza su:

- propuštene prilike na tržištu – zakašnjela reakcija otvara šansu konkurentima da preuzmu dio ciljnog tržišta i ostvare prevlast na tržištu;
- zastarjela poslovna i razvojna politika – poduzeće ne prihvaća nove suvremene trendove i ne prilagođava se izazovima sve razvijenijeg i dinamičnijeg tržišta;
- otpor promjenama – poduzeće ne potiče i ne upravlja promjenama u izgradnji konkurentskih prednosti te ne teži inovacijama, optimalizaciji poslovanja i reinženjeringu;
- neprofiliranje kadrovske strukture – nedovoljni naglasak i usmjerenje poduzeća prema poticanju permanentnog obučavanja djelatnika, kreiranju poticajne radne atmosfere i motiviranju djelatnika.

<sup>31</sup> Novak, M., Popović, Ž.; *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 153.

Tablica 2: Značajke faza razvoja poduzeća

Faza Obilježja faktora	I. START	II. PROŠIRENJE	III. KONSOLIDIRANJE	IV. RAST	V. INREGRACIJA
AKTIVNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>pionirsko ponašanje</li> <li>nema jasnih ciljeva</li> <li>nema pisanog fiksiranog cilja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fiksiranje cilja, posebno cilja prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>postavljanje budžeta pojedinim funkcionalnim područjima</li> <li>kontrola zastoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sve-obuhvatni sustav planiranja i kontrole</li> <li>sporadične kontrolne točke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fleksibilno strategijsko planiranje i aktualiziranje</li> </ul>
ORIJENTACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>neodređena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na prodaju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na troškove</li> <li>na kontrolu procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na dobitak</li> <li>na kontrolu diferenciranih pokazatelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>na rentabilnost</li> <li>na tržište</li> <li>na konkurencijske odnose</li> <li>na iniciranje novih konkurencijskih odnosa</li> </ul>
TEMELJNA POSLOVNA NAČELA	<ul style="list-style-type: none"> <li>nema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pojedinačna poslovna načela nisu fiksirana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pojedinačno fiksiranje temeljnih poslovnih načela</li> <li>suradnici nisu upoznati</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>pojačano publiciranje temeljnih poslovnih načela</li> <li>nastojanje za visokim identificiranjem suradnika s temeljnim poslovnim načelima</li> </ul>
STRATEGIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>nema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uglavnom kratkoročno usklađivane</li> <li>ograničenje strategijske postavke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>financijska strategija</li> <li>tehnička strategija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategija funkcionalnih područja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sustav integriranih strategija</li> </ul>
RAZINA PLANIRANJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>samo neke opće veličine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>paušalno budžetiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje i kontroling na operativnoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje i kontroling na operativnoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje i kontroling na strategijskoj razini</li> </ul>

Izvor: Nagel, K.: *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens*, Moderne Industrie Vel, Landsberg/Lech, 1988., p. 173.

Ako kriza ipak eskalira, njeno se premoštavanje odvija u tri faze:

- Intenzivni program – promjena i rekoncepcija poslovanja i anuliranje svih uzroka koji su doveli do krize. Postojeće probleme je nemoguće riješiti za-starjelom poslovnom filozofijom, odnosno načinom razmišljanja koji je uvjetovao krizu.
- Restrukturiranje – obuhvaća smanjivanje troškova, financijsko obuzdavanje, refinanciranje, produženje kreditnih rokova, uvođenje moratorija na plaćanje, reduciranje administracije, zatvaranje nerentabilne proizvodnje, napuštanje neperspektivnih proizvoda, promjenu kadrovske strukture i promjenu poslovne koncepcije.
- Novopozicioniranje – definira novu misiju (viziju) poduzeća, sustav ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje temeljenih na novoj poslovnoj filozofiji okrenutoj multipliciranju konkurentskih prednosti poduzeća.

Jednadžba za prevladavanje krize je:<sup>32</sup>  $EC = A \times B \times D$

Varijable su:

- EC – energija za promjene;
- A – nezadovoljstvo sadašnjim stanjem;
- B – razina znanja o idućim praktičnim koracima;
- D – zajednička vizija.

Rast faktora uzrokuje veću energiju za promjene koja mora biti veća od troškova provođenja promjena i jača od otpora promjenama u cilju rješavanja krize. Nerješavanje krize znači eskaliranje kritičnih problema poslovanja i odumiranje poduzeća.

Za razvoj poduzeća veliku važnost ima njegov proizvodno-uslužni program. Razvoj poduzeća je usko vezan s razvojem proizvoda i njegovog asortimana tako da se mogu povući poveznice između faza u razvoju poduzeća i faza u razvoju proizvoda.

### 3.8. Formiranje proizvodno-uslužnog programa

Proizvodno-uslužni program obuhvaća sve proizvode i usluge poduzeća, odnosno cjelokupni asortiman s kojim poduzeće izlazi na tržište. Za bolje razumijevanje programa nužno je definirati pojmove proizvod i usluga:

- Proizvod je složen skup opipljivih i neopipljivih svojstava koji uključuje funkcionalne, psihološke, društvene usluge ili koristi. Proizvod može biti ideja, usluga, roba ili bilo koja kombinacija tih pojmova.
- Usluga je neopipljiva i predstavlja rezultat primjene ljudskih i mehaničkih napora prema osobama ili objektima.

Proizvodno-uslužni program treba biti u funkciji maksimalnog zadovoljstva potražnje i mora se neprestano nadopunjavati, diversificirati, obogaćivati i kvalitativno

<sup>32</sup> Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 127.

unapređivati. U definiranju proizvodno uslužnog programa razlučuje se nekoliko pojmova:<sup>33</sup>

- Pojedini proizvod je određena verzija proizvoda koja može biti označena kao zasebna linija unutar proizvoda poduzeća.
- Linija proizvoda uključuje skupinu sličnih proizvoda koji se smatraju jedinicom zbog njihovih marketinških, tehničkih svojstava ili svojstava krajnje potrošnje.
- Proizvodni splet je kombinacija ili zbroj skupina proizvoda koje poduzeće nudi kupcima. Dubina spleta proizvoda mjeri se brojem različitih proizvoda koji se profiliraju u svakoj liniji proizvoda. Širina spleta proizvoda mjeri se brojem linija proizvoda koje poduzeće nudi tržištu.

Proizvodno-uslužni program je osnovni element na koji se nadograđuju sve odrednice poslovanja poduzeća. Sve se brže mijenja zbog razvoja preferencija kupaca i konkurentske utrke. Kruna istraživačkog rada i razvoja poduzeća predstavlja razvoj novog proizvoda. Predstavlja složenu operaciju o kojoj ovisi buduće poslovanje poduzeća. Razlikuje se ovisno o vrsti proizvoda i vrsti gospodarske grane.

Različiti autori različito definiraju faze uvođenja novog proizvoda:

- ideja, preliminarno istraživanje, laboratorijsko istraživanje, razvoj plana proizvodnje, probna proizvodnja, ispravljanje, konačno oblikovanje proizvoda (Dibb, S);
- spoznaja ekonomskih i tehničkih pronalazaka, dopunsko istraživanje, razrada proizvodnog procesa i opreme, oblikovanje konačnog proizvoda ili procesa, osvajanje – provođenje u praksu teoretskih osnova i postupaka, početak normalne proizvodnje za tržište (Novak, M., Popović, Ž.);
- prikupljanje prijedloga o inovaciji, obrada inovacijskog prijedloga, izrada svodne studije, donošenje odluke o sudbini prijedloga, fizički razvoj novog proizvoda, marketinški program za lansiranje novog proizvoda, praćenje tržišnog razvoja novog proizvoda, komercijalizacija proizvoda (Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ.);
- traženje ideje, formuliranje ideje u obliku idejnog projekta, istraživanje najboljeg rješenja i projektiranje, konstruiranje, odnosno izrada izvedbene dokumentacije, izrada prototipa radi provjere konstruktivnog rješenja, izrada definitivnog konstrukcijskog rješenja (Novak, M.).

Komercijalizacija novog proizvoda na tržištu ne znači i siguran uspjeh. Mnogi proizvodi, zasluženno ili nezasluženno, ne mogu pronaći prostor kod kupaca u oštroj konkurentske borbi pa se dorađuju ili povlače s tržišta. Nijanse uvjetuju uspjeh na tržištu te se ne može uvijek racionalno predvidjeti fazu komercijalizacije. Bez obzira na upotrebu znanstvenih metoda i istraživačkog rada ne postoji garancija da će određeni proizvod saživjeti na tržištu. Istraživanja pokazuju da je stopa propasti novih proizvoda 75%-80%. Unatoč tome, poduzeća koja nisu usmjerena na inovi-

<sup>33</sup> Dibb, S.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., str. 219.



ranje proizvoda, ne mogu se nadati uspjehu na tržištu. Paralelno se skraćuje vrijeme potrebno konkurentima da kopiraju proizvod tako da u što kraćem vremenu poduzeće mora ostvariti povrat ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda i profit. Proces prihvaćanja proizvoda na tržištu odvija se kroz pet faza:

- svjesnost – kupac postaje svjestan proizvoda;
- interes – kupac traži informacije i spreman je saznati više o proizvodu;
- procjena – kupac razmatra koristi proizvoda i odlučuje hoće li ga probati;
- proba – kupac provjerava, testira ili isprobava proizvod da bi odredio njegovu korisnost s obzirom na svoje potrebe;
- prihvaćanje – kupac kupuje proizvod i može se očekivati da će ga upotrijebiti kada se ponovno pojavi potreba za tom vrstom proizvoda.

Čimbenici koji utječu na uspješnost proizvoda na tržištu su:

- Kvaliteta – ogleda se u karakteristikama proizvoda i usluga prilagođenim potrebama potražnje i sposobnosti njihovog zadovoljavanja.
- Cijena – diferenciraju se različite politike i metode formiranja cijena zavisno o ciljevima poslovanja, tržišnom segmentu i konkurenciji.
- Konkurencija – ogleda se u aktivnostima konkurencije. Njihovi proizvodi i supstituti određuju prilike proizvoda poduzeća na turbulentnom i dinamičkom tržištu. Profiti na tržišnom segmentu uvjetuju uvođenje novih konkurenata ili napuštanje postojećih konkurenata.
- Gospodarska okolina – determinira okvir poslovanja poduzeća i uvjetuje konkurentnost proizvoda na tržištu.
- Sustav distribucije – određuje put proizvoda od proizvođača do kupca što determinira konačni uspjeh proizvoda.
- Promocija – upoznaje potencijalne kupce s prednostima proizvoda te afirmativno djeluje na proces izbora proizvoda prilikom kupovine. Utječe i ohrabruje kupce da prihvate i usvoje dobra, usluge i ideje. U fazi komercijalizacije ima veliki značaj jer širi potencijalni krug potrošača. Nužno je razviti sustav promocijskih aktivnosti, sredstava i konstanti kako bi se ostvarila prepoznatljivost proizvoda.

Razvoj proizvodno-uslužnog programa predstavlja rezultat:<sup>34</sup>

- istraživanja tržišta – na tržištu se moraju skupiti podaci i transformirati u kvalitetne informacije kao podloga poslovnom odlučivanju;
- proizvodnih mogućnosti – determinirani su proizvodnim procesom, odnosno raspoloživim kapacitetom i tehnologijom;
- prodajnih mogućnosti – uvjetovane su trgovačkom mrežom i kvalitetom distribucije koja će omogućiti protočnost i transfer proizvoda do kupaca;
- primjene tehničkog progressa – razina tehnoloških i tehničkih rješenja generirati će kvalitativnu razinu proizvodnje, visinu troškova i uvjetovati efikasnost poslovanja;

<sup>34</sup> Mencer, I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitagraf, Rijeka, 2003., str 143.

- primjene raspoloživih sredstava – razina i kvaliteta resursne osnove limitira i određuje mogućnost proizvodnje i transformacije inputa u outpute;
- primjene raspoloživih kadrova – razina znanja, motivacije, umijeća i vještine djelatnika determinira uspješnost poslovanja, implementaciju inovacija i kreativnih rješenja.

Kupci zbog promjene i razvoja preferencija, kupovnih mogućnosti, ukusa, porasta informiranosti, stupnja obrazovanja i životnog standarda postaju osjetljiviji i kritičniji na obujam i strukturu proizvoda na tržištu. Na zasićenom tržištu potrebno je ponuditi diversificirani, inovirani i kvalitativno unapređen proizvod kako bi se kupci privukli na kupnju. U proizvodnoj liniji se mora ostvariti optimum interakcije između asortimana, cijene proizvoda, njegove marke i ostalih promotivnih aktivnosti u cilju ostvarenja prepoznatljivosti proizvoda.

Formiranje proizvodno-uslužnog programa određuje potrebnu tehnologiju i kapacitet za efikasni proces proizvodnje.

### 3.9. Definiranje optimalne tehnologije i kapaciteta

Pojmovi tehnika, tehnologija i kapacitet su vrlo povezani te ih je teško razlučeno i izdvojeno promatrati. Svaki za sebe znači:

- Tehnika je metoda vršenja procesa.
- Tehnologija je skup znanja i vještina primijenjenih konkretno u proizvodnom procesu, odnosno sustavno znanje o proizvodnim zadacima, procesima i primjeni. Predstavlja znanje o tome kako najefikasnije obaviti zadatke i ostvariti ciljeve.
- Kapacitet je obim moguće proizvodnje koji je formiran postavljanjem proizvodnog i tehnološkog procesa, odnosno izborom tehnologije.

Tehnologija i kapacitet moraju biti definirani poslovnom i razvojnom politikom i proizvodnim programom poduzeća i podređeni ostvarenju ciljeva poslovanja. Determinirani su vrstom proizvodnje, predmetom istraživanja, aktivnošću konkurencije i fluktuativnošću na dinamičkom tržištu. Ovisi i o količini proizvoda, razini organizacije, kvaliteti djelatnika i financijskim mogućnostima. U definiranju tehnike i tehnologije nužno je što točnije predviđati buduće potrebe na tržištu, kretanje cijena na ciljnom tržištu, aktivnosti postojeće konkurencije i ulazak novih konkurenata.

U cilju optimalizacije poslovanja nužno je implementirati tehniku i tehnologiju koja:

- inicira povećanje proizvodnosti i rentabilnosti;
- smanjuje troškove poslovanja;
- olakšava ili skraćuje proizvodnju i tehnološki proces, anulira uska grla u proizvodnom procesu;
- osigurava veću standardizaciju i bolju kvalitetu proizvoda;
- omogućava ostvarenje većeg profita.

Optimalna tehnika i tehnologija je najpovoljnija kombinacija proizvodnih faktora, sredstava za proizvodnju i radne snage, a uvjetovana je opsegom i troškovima proizvodnje. U nabavi optimalne tehnike i tehnologije treba odrediti način financiranja i vrijeme zamjene postojeće tehnike i tehnologije. Zastarjela tehnika i tehnologija smanjuju mogućnost uspješnog konkuriranja na tržištu, ali i nabava skupe i najmodernije tehnologije može biti prevelika investicija za financijski potencijal poduzeća. Osnovni kriteriji opravdanosti nabave tehnike i tehnologija koji olakšavaju donošenje odluke o investiranju su:

- MAPI metoda (G. Terboh) – Njena bit je da se vrijednost nove tehnike i tehnologije uvećava za neamortiziranu vrijednost stare tehnike i tehnologije. Odluka se donosi na temelju stope rentabilnosti u sljedećoj godini. Ne uzima se u obzir daljnje eksploatiranje tehnologije.
- Metoda diskontiranog novčanog tijeka za slučaj zamjene opreme – Opravdanost investiranja se računa diskontiranjem budućih prihoda i troškova na vrijeme ulaganja i uspoređivanjem sa sadašnjom razinom ostvarenih prihoda i troškova.

Zaključno, tehnika i tehnologija uvjetuju uspjeh proizvoda na tržištu i determiniraju njegov životni ciklus.

### 3.10. Životni ciklus proizvoda

Dinamičnost ponude i potražnje uvjetuje životni ciklus proizvoda koji se odvija u više faza. Faze životnog ciklusa su sve kraće te sve brže dolazi do uvođenja novog ili optimalizacije postojećeg proizvoda kako bi se maksimalno zadovoljile potrebe potražnje. Uzroci koji uvjetuju životni ciklus proizvoda su:

- proizvodi su sve kraćeg životnog vijeka;
- prodaja proizvoda prolazi kroz različite etape s različitim izazovima;
- u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda mijenjaju se prihodi, rashodi i ukupni profit;
- u svakoj fazi životnog ciklusa proizvodi zahtijevaju različite marketinške, proizvodne i prodajne strategije;
- bez obzira na fazu životnog ciklusa prioritet je kontinuirano istraživanje novih proizvoda kako bi se pretekla konkurencija.

Faze životnog ciklusa proizvoda su:

- Faza uvođenja proizvoda – Izlazak novog proizvoda na tržište kojem prethodi dugotrajno istraživanje i razvoj proizvoda. Pojam novi proizvod uključuje izvorne proizvode, poboljšane proizvode, modificirane proizvode i nove marke proizvoda. Uz razvoj proizvoda paralelno se treba usmjeriti na kvalitetnu i djelotvornu promociju kako bi se privukli potencijalni kupci. Veliku ulogu ima i politika cijene i value for money kako bi se pozicionirao proizvod i polučila prednost u odnosu na postojeće proizvode na tržištu. Profiti u toj fazi su niski zbog male prodaje i visokih izdataka za distribuciju i promociju.

Diversificiraju se sljedeće strategije:

- Strategija brzog obiranja vrhnja – visoka cijena i visoka razina promocije – moguća je kada je proizvođač lider na tržištu ili kada uvodi potpuno novi i originalni proizvod. Strategija mu omogućava ostvarivanje ekstra profita dok konkurencija ne proizvede sličan proizvod (vrijeme reakcije konkurenata je sve kraće u uvjetima dinamičkog tržišta).
- Strategija polaganog obiranja vrha – visoka cijena i slaba promocija – moguća je kada su kupci već upoznati s proizvodom i kada konkurencija nije prejaka. Postoji realna opasnost ulaska novih konkurenata privučenih većim profitom od prosjeka.
- Strategija polaganog prodiranja – niska cijena i niska razina promocije – primjenjuje se kada je tržište osjetljivo na cijenu i kada potencijalni kupci dovoljno poznaju proizvod.
- Faza rasta – Faza u kojoj se ostvaruje rast prodaje i profita. Smanjuje se trošak promocije i jedinični trošak proizvodnje po proizvodu zbog povećanog obujma proizvodnje. Povećani profiti ne znače da se poduzeće može uspraviti, već mora kontinuirano poboljšavati proizvod, širiti asortiman, definirati novi sustav distribucije i promocije te prilagođavati politiku cijena kako bi pridobilo i kupce osjetljive na cijene. Opasnost predstavljaju konkurenti sa sličnim proizvodima ili supstitutima koji ulaze na tržište zbog ostvarenja većeg profita. U fazi rasta tipično je agresivno promocijsko određivanje cijena uključujući i obaranje cijena s ciljem da se istisne konkurencija s tržišta.
- Faza sazrijevanja – Najdulja faza u životnom ciklusu. Smanjuje se stopa rasta, dolazi do zasićenja tržišta, prekapacitiranosti. Krivulja prodaje dostiže maksimum i počinje opadati. Na tržištu je jaka konkurencija koja se ističe poboljšanjima i diversificiranošću proizvodnog asortimana. Osnovno pitanje je kako produljiti tu fazu u odnosu na aktivnosti konkurenata i promjene preferencija potrošača. Poduzeće može primijeniti tri strategije:
  - modifikacija tržišta – temelji se na širenju potencijalnog tržišta i uvođenju novih marki za posebne ciljne segmente;
  - modifikacija proizvoda – usmjerena je na optimaliziranje svojstava proizvoda, prilagođavanje novim, sve složenijim potrebama potražnje i prilagođavanje novom ciljnom segmentu;
  - modifikacija marketing mix-a – paralelno se inoviraju svi elementi marketing mix-a: proizvod, cijena, distribucija i promocija u generiranju boljeg prodora proizvoda na tržištu.
- Faza zastarijevanja – Smanjuju se prihodi i profiti zbog novih proizvoda na tržištu i promjene tehnologije i proizvodnog procesa. Proizvodi više ne mogu kvalitetno zadovoljiti potrebe potrošača, gube tržišnu utakmicu s konkurentskim proizvodima i nemaju prođu na tržištu. Traže se drastične promjene temeljene na kontinuiranom istraživanju i razvoju. Nisu više dovoljne kozmetičke promjene proizvoda ili promotivnih aktivnosti da bi oživjele proizvod.

- Faza odumiranja – Predstavlja najkraću fazu u kojoj se proizvod povlači s tržišta. Nerentabilna je daljnja proizvodnja, proizvod je zastario i nekonkurentan te može imati negativni utjecaj na ukupan imidž i položaj poduzeća.

**Tablica 3:** Karakteristike životnog ciklusa proizvoda, ciljeva i strategija

	UVOĐENJE	RAST	ZRELOST	OPADANJE
<b>Prodaja</b>	niska prodaja	brzo rastuća prodaja	najveća prodaja	opadajuća prodaja
<b>Troškovi</b>	visoki troškovi po kupcu	prosječni troškovi po kupcu	niski troškovi po kupcu	niski troškovi po kupcu
<b>Profiti</b>	negativni	rastući profiti	visoki profiti	opadajući profiti
<b>Kupci</b>	inovatori	rani usvajači	srednja veličina	kolebljivci
<b>Konkurenti</b>	mali broj	rastući broj	ustaljeni broj počinje opadati	opadajući broj
<b>Ciljevi marketinga</b>	ostvariti upoznatost i probu proizvoda	maksimizirati udio na tržištu	maksimizirati profit braneći tržišni udio	smanjiti izdatke i izmesti marku
<b>Proizvod</b>	ponuda osnovnog proizvoda	ponuda dopune proizvodu, usluga, jamstvo	raznolikost marki i modela	napuštanje slabih artikala
<b>Cijena</b>	primjena metode troškovi plus	cijena radi prodiranja na tržište	cijena radi prilagođavanja konkurentima ili njihovog nadvladanja	sniženje cijene
<b>Distribucija</b>	izgrađivanje selektivne distribucije	izgrađivanje intenzivne distribucije	izgrađivanje intenzivne distribucije	selektivno odbacivanje neprofitnih prodavaonica
<b>Ekonomska propaganda</b>	izgrađivanje poznatosti proizvoda kod raznih usvajača i trgovaca	izgrađivanje poznatosti na masovnom tržištu	isticanje prednosti i razlika marke	smanjivanje na potrebnu razinu da se zadrže oni potpuno privrženi
<b>Unapređivanje prodaje</b>	primjena jakog unapređivanja prodaje radi poticaja probe	smanjivanje radi iskorištavanja velike potražnje potrošača	povećanje radi poticanja usmjerenosti na marku	smanjivanje na minimalnu razinu

Izvor: Koter, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 461.

U životnom ciklusu proizvoda osnovno je pitanje kad je najefikasnije komercijalizirati novi proizvod. Ako se novi proizvod uvodi na tržište dok se prethodni još nalazi u fazi uvođenja ili rasta, postoji opasnost od gubitka velikog dijela profita, odnosno da poduzeće s diferenciranim proizvodnim asortimanom bude sam sebi konkurent. Ako se pak proizvod uvodi na tržište dok je dotadašnji još u fazi opadanja i ostvaruje mini-

malni profit ili čak gubitak, poduzeće će dulje poslovati s gubitkom zbog slabijeg uspjeha novog proizvoda pri uvođenju na tržište. Dodatni problem je što se ne smije predugo čekati s uvođenjem proizvoda da ga konkurencija ne bi preduhitrila. Vrlo teško je unaprijed predvidjeti kojim intenzitetom i brzinom će se izmjenjivati faze životnog ciklusa proizvoda. Imperativ opstanka poduzeća je kontinuirano istraživanje i razvoj temeljen na znanju, novim znanstveno-tehnološkim dostignućima i informacijskim tehnologijama. Danas se može biti uspješan jedino ako se uspješno implementiraju suvremene metode strateškog upravljanja poduzećem.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Definirajte osnovna pitanja na koja mora odgovoriti razvojna politika.
2. Objasnite pojam strateško planiranje.
3. Definirajte sustav i hijerarhiju razvojnih ciljeva u poduzeću.
4. Koje su faze definiranja razvojnih ciljeva u poduzeću?
5. Što je poslovno odlučivanje?
6. Objasnite faze poslovnog odlučivanja.
7. Koja su temeljna načela donošenja poslovnih odluka?
8. Koje su značajke znanstvenog odlučivanja?
9. Što je organizacija poduzeća?
10. Objasnite tradicionalne i suvremene organizacijske strukture.
11. Koja su osnovna obilježja rasta poduzeća?
12. Objasnite osnovne faktore razvoja poduzeća.
13. Koje su faze u razvoju novog i postojećeg poduzeća?
14. Objasnite proces definiranja proizvodno uslužnog programa.
15. Koje su faze uvođenja novog proizvoda?
16. Navedite odrednice optimalne tehnologije i kapaciteta.
17. Koje su faze životnog ciklusa proizvoda?

# 4.

## SUVREMENE METODE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Strateško upravljanje poduzećem određuje njegovo ponašanje u dinamičkoj okolini s ciljem poboljšavanja rezultata poslovanja. Analizira sadašnje stanje i položaj poduzeća na tržištu, definira poticaje iz okoline, načine odgovora poduzeća na podražaje i promjene i tako postavlja ishodište predviđanja i determiniranja budućih događanja.

Strateško upravljanje poduzećem je složeni proces koji se sastoji od sljedećih procedura:

- analize unutarnje i vanjske okoline,
- analize ekonomskog položaja poduzeća,
- utvrđivanja budućeg razvoja poduzeća,
- definiranja apsorpcijske sposobnosti tržišta,
- analize rizika i neizvjesnosti.

### 4.1. Analiza unutarnje i vanjske okoline

Okolina poduzeća je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvoj. “Okolina kao prirodna sila koja okružuje poduzeće može se definirati kao ukupnost faktora koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka.”<sup>35</sup> Dijeli se na eksternu i internu okolinu.

<sup>35</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 123.



**Slika 6:** Segment okoline poduzeća

Izvor: Buble, M.: *Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str 70.*

Analiza okoline je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem okoline. Predstavlja složenu, kontinuiranu aktivnost čiji značaj proizlazi iz važnosti njenih utjecaja koji determiniraju poslovanje poduzeća.

#### 4.1.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina sadržava one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Obuhvaća šire društvene i poslovne čimbenike kojima se poduzeće mora optimalno prilagoditi u što kraćem vremenu i uz što manje troškove jer na njih ne može utjecati. Dijeli se na:

- Opću ili socijalnu okolinu – Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija:
  - prirodno-ekološka dimenzija – (Obuhvaća bogatstvo prirodne resursne osnove. Definira orijentaciju prema održivom razvoju uz valoriziranje, a ne uništavanje prirodnih bogatstva.);
  - znanstveno-tehnološka dimenzija – (Skup znanstveno-tehnoloških dostignuća, otkrića i pronalazaka koji determiniraju proizvodne i tehnološke procese u proizvodnji proizvoda i usluga.);
  - ekonomska dimenzija – (Kompleksnost ekonomskih mjera i politika (fiskalna, monetarna politika) koje stvaraju okvir poslovanja na tržištu.);
  - političko-pravna dimenzija – (Skup pravnih zakona koji normiraju poslovanje poduzeća kao i odnose na tržištu, npr. Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o bankama...);



- socio-kulturna dimenzija – (Determinira društvena kretanja i vrijednosti: demografska kretanja, etika, moral, kultura življenja, tradicija, navika, način razmišljanja.).
- Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka – Sastoji se od deset ključnih dijelova:
  - dobavljači – (Opskrbljuju poduzeće svim potrebnim resursima za normalno poslovanje. Težnja je uspostava pravovremene nabave kako bi se što manje financijskih sredstava nepotrebno vezivalo za zalihe resursa, a da se ne dovede u pitanje normalni proces proizvodnje.);
  - kupci-potrošači – (Krajnji korisnici kojima su namijenjeni proizvodi s ciljem zadovoljavanja njihovih potreba. Vlastitim potrebama determiniraju aktivnosti ponude i definiraju tražene karakteristike proizvoda.);
  - konkurenti – (Ostala poduzeća usmjerena na isti ciljni segment koja pokušavaju različitim razinama konkurentskih prednosti i diversificiranim strategijama ostvariti rast na tržištu i multiplicirati profit.);
  - dioničari – (Skup vlasnika poduzeća koji određuju njegovo poslovanje postavljanjem jasnih zahtjeva menadžmentu poduzeća ili vlastitim uključivanjem u vođenje poduzeća, npr. skupština dioničara.);
  - djelatnici i sindikat – (Svi ljudski resursi koji predstavljaju subjektivnu vrijednost poduzeća i najvažniji resurs u strategiji razvoja i poslovanju poduzeća. Sindikat je organizirana snaga u cilju zaštite prava djelatnika.);
  - kreditori – (Poslovne banke koje odobravaju kredite, vrijednosne papire, avanse, odnosno glavni izvor vanjskog financiranja poduzeća koji omogućuje investicije poduzeća.);
  - mediji – (Sva oglasna i promotivna sredstva: novine, televizija, radio, magazini i Internet, stvaraju sliku i predodžbu o poduzeću i proizvodima i tako potiču njihovo pozicioniranje u svijesti potencijalnih potrošača.);
  - vladine (državne) organizacije – (Sva ministarstva i njihovi organi koji sa sustavom odredbi, uzanci, napatuka i zakona definiraju pravila ponašanja poduzeća.);
  - društvene organizacije (zajednice) - (Različita udruženja, klubovi koji putem sponzorstva, potpore, reklama ostvaruju interakciju s poduzećem.);
  - strukovna udruženja – (Različita udruženja koja štite interese različitih grupacija poduzeća određene gospodarske grane, izmjenjuju iskustva i poboljšavaju uvjete poslovanja.).

Eksterna okolina je kompleksni pojam koji uključuje različite tipove okoline:

- fizička okolina: prirodni, ekološki uvjeti, raspoloživa prirodna bogatstva;
- tehnološka okolina: tehnički, tehnološki i tehnno-ekonomski faktori;
- socijalna okolina: kulturne karakteristike, socijalni trendovi;
- demografska okolina: demografski i povijesni faktori;
- ekonomska okolina: tržišni, financijski, ekonomski faktori, faktori ekonomske politike;
- političko-pravna okolina: politički odnosi, pravna regulativa.

Glavne značajke eksterne okoline su:

- kompleksnost – složenost svih silnica i faktora eksterne okoline koji stvaraju makroekonomski okvir poslovanja poduzeća;
- dinamičnost – promjenjivost i nestalnost faktora koji se sve brže mijenjaju i rezultiraju novim uvjetima poslovanja;
- heterogenost – različitost i diferenciranost faktora koji uvjetuju kompleksnost i složenost okoline;
- neizvjesnost – nemogućnost točnog detektiranja budućih promjena faktora okoline.

Eksterna okolina stvara makro uvjete poslovanja. Okolina utječe na poduzeće putem promjena. Poduzeće ne može utjecati na makro okolinu, nego se jedino može što efikasnije prilagoditi i tako odgovoriti na poticaje okoline putem:

- strateškog odgovora – (Izbor odgovarajuće strategije kao optimalnog odgovora poduzeća na promjene u okolini u generiranju novih snaga poduzeća);
- organizacijskom promjenom – (Preoblikovanje postojeće ili oblikovanje nove organizacijske strukture prilagođene promjenama u okolini.).

Poduzeće mora u razvojnoj strategiji razlučiti potencijalne prilike i prijetnje u okolini. Prilike čine sve sadašnje i buduće promjene u okolini koje poduzeće može iskoristiti za povećanje konkurentnosti. Prijetnje se ogledaju u sadašnjim i budućim uvjetima okoline koji imaju ili mogu imati negativni utjecaj na uspjeh poslovanja poduzeća. Cilj je valorizirati prilike i materijalizirati ih u izgradnji prednosti, odnosno minimizirati prijetnje i tako anulirati nedostatke poduzeća. Potencijalne prilike u okolini poduzeća su:

- pojava novih grupa potrošača i ciljnih segmenata kao potencijalnih kupaca;
- promjena preferencija potrošača pojavom novih ili modifikacijom postojećih potreba;
- nužnost zadovoljenja novih potreba;
- izlazak na nova tržišta ili na nove tržišne segmente (utjecaj globalizacije poslovanja);
- multipliciranje rasta tržišta;
- izmjena tržišnih značajki koje bi omogućile promjenu proizvodnih i uslužnih programa;
- proširenje proizvodnih programa može predstavljati osnovu za osvajanje novih tržišnih segmenata;
- ostvarenje horizontalne i vertikalne integracije poduzeća;
- zahtjevi za zadovoljavanjem potreba mogli bi rezultirati diversifikacijom postojećih i uvođenjem novih proizvoda;
- zakašnjela ili neadekvatna reakcija konkurenata može se kratkoročno iskazati kao prilika za poduzeće.

Prilike za jedna poduzeća mogu značiti prijetnje za druga poduzeća. Potencijalne prijetnje u okolini su:

- promjena preferencija potrošača koja se manifestira kao smanjenje potražnje za proizvodima;
- rastuća pregovaračka snaga kupaca i dobavljača koja može uvjetovati podređeni položaj poduzeća i prekid poslovnih odnosa i suradnje;
- porast konkurentskih pritisaka;
- smanjivanje rasta tržišta;
- mogućnost ulaska novih poduzeća;
- pojava proizvodnih supstituta;
- promjena zakonske regulative te vladine monetarno-kreditne i fiskalne politike.

Ishodište razvojne politike je definiranje prilika i prijetnji okoline, odnosno transformacija poslovanja poduzeća koja sve tržišne promjene valorizira kao prilike razvoja. Vrste analiza za identifikaciju prilika i prijetnji su:

- analiza zainteresiranih za poduzeće;
- analiza i procjena tehnologije;
- analiza grane ili situacije u djelatnosti;
- analiza i procjena ranjivosti u poduzeću;
- analiza prilika i prijetnji;
- analiza profila prilika i prijetnji.

U postavljanju razvojne politike prioritet je skeniranje okoline kao detaljno snimanje okoline s ciljem osmatranja i prepoznavanja strategijskih faktora djelovanja i uočavanja ključnih karakteristika najvažnijih segmenata okoline (konkurencija, kupci i dobavljači). Nužno je prikupiti podatke na tržištu i transformirati ih u kvalitetne informacije kao podlogu poslovnog odlučivanja i definiranja strategije razvoja poduzeća.

#### **4.1.2. Interna okolina (okolina poduzeća)**

Interna okolina se nalazi u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Sastoji se od unutarnje strukture poduzeća, odnosno temelji se na snagama i slabostima poduzeća.

Snage predstavljaju ono što poduzeće radi posebno dobro i u čemu je bolje ili može postati bolje od konkurenata. Ključne snage poduzeća mogu biti: jasna strateška vizija, konzistentna poslovna politika, obrazovanost, stručnost i osposobljenost djelatnika, adekvatna organizacijska strukturiranost, odlično poznavanje okoline, visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, stalno ulaganje u razvojno-istraživačku djelatnost, ulaganje u usavršavanje djelatnika, kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda, jak konkurentski položaj, mogućnost diferencijacije, orijentiranost prema inovacijama, raspoloživost financijskih sredstava, razrađenost sustava stimuliranja, izgrađenost organizacijske kulture.

Slabosti su elementi koji smanjuju uspješnost poslovanja poduzeća i njegove prilike u konkurentskoj tržišnoj utakmici, odnosno elementi u kojima je konkurencija bolja i uspješnija od promatranog poduzeća. Slabosti poduzeća mogu biti: nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strategijske vizije, neprofiliranost strate-

gije razvoja, nedostatak stručnih djelatnika, nesposobnost menadžmenta, izostanak permanentnog usavršavanja djelatnika, neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća, neadekvatnost proizvodnog programa, zastarjelost tehnologije i proizvodnog procesa, zanemarivanje razvojno-istraživačke djelatnosti, nezavidan konkurentski položaj, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture, nemogućnost upravljanja promjenama.

Cilj razvojne strategije je poticati snage i minimizirati slabosti u cilju repozicioniranja na tržištu, odnosno kreiranje optimalne interne okoline. Interna okolina predstavlja kompleksni sustav koji se može podijeliti na organizacijsku strukturu, kulturu i resurse.

#### 4.1.2.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja anatomiju poduzeća, odnosno jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća. Za neke ekonomiste predstavlja sveukupnost veza i odnosa, za druge način ustrojstva, za treće sustav, model, sredstvo i vještina. Mora se temeljiti na sljedećim načelima:

- mora odražavati ciljeve i planove razvoja;
- mora odražavati ovlasti uprave poduzeća;
- mora odražavati vlastitu internu i eksternu okolinu;
- mora se prilikom organizacije brinuti o ljudskim ograničenjima i ovlastima.

Njene funkcije su:

- omogućavanje poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost;
- osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje utjecajima okoline;
- osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

Elementi strukture su: stratejski vrh, srednja razina, operativna jezgra, tehnostuktura, osoblje podrške. Tipovi organizacije su:<sup>36</sup>

- funkcijska organizacija – (Grupiranje zadataka se vrši po srodnosti funkcija. Organizacija je podijeljena prema posebnim poslovnim funkcijama: nabava, proizvodnja, prodaja, marketing, istraživanje i razvoj, kadrovska i financijska funkcija.);
- divizijska organizacija – (Višelinijnska struktura koja je podijeljena u više divizija: podjela po proizvodnim linijama ili teritorijalna podjela. Svaka divizija se zatim posebno dijeli prema funkcijskoj organizaciji.);
- matrična organizacija – (Nastaje križanjem funkcijske i divizijske organizacije i promovira dvodimenzionalni oblik organizacijske strukture. Prilagođena je brzim promjenama.);
- projektna organizacija – (Organizacija usmjerena na izvedbu konkretnog projekta u poduzeću. Nadovezuje se na postojeću organizacijsku strukturu poduzeća.);

---

<sup>36</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 391.

- procesna organizacija – (Usmjerena na ostvarenje procesa poduzeća. Smanjuje hijerarhijske razine poduzeća, ubrzava kolanje informacija i izvršenje zadataka i teži većoj efikasnosti poslovanja.);
- mrežna organizacija – (Nema strukture, već povezuje poduzeća i njihove strukture. Cilj umrežavanja poduzeća je smanjivanje nesigurnosti u poslovanju i težnja prema globalnom poslovanju.).

Promjene koje se događaju u suvremenoj organizaciji su:<sup>37</sup>

- funkcionalne odjele zamjenjuju procesni timovi (specijalisti se raspršuju po timovima te tako dijele svoje stručno znanje s ostalima);
- jednostavne poslove zamjenjuju multidimenzionalni zadaci (specijaliste zamjenjuju generalisti);
- pojedinci od nadgledanih, kontroliranih i upravljanih izvršitelja postaju samostalni i ovlaštteni nositelji poslova sa sve značajnijom autonomijom;
- hijerarhijske organizacijske strukture postaju plosnate jer se ukidaju mnoge razine nepotrebne koordinacije.

Stvarnost uspješnih poduzeća je potenciranje projektne, procesne i matrične organizacije, smanjivanje hijerarhijskih razina te stvaranje strateških saveza s ostalim poduzećima, afirmacija partnerstva i joint marketinga uz zajednička ulaganja i kreiranje veće snage u odnosima s dobavljačima i potrošačima. U suvremenim poduzećima nužno je implementirati organizacijsku strukturu koja omogućuje efikasnije upravljanje, bolju i bržu komunikaciju poslovanja, analizu i planiranje, transfer znanja i iskustva, financijske prednosti...

#### 4.1.2.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura pretpostavlja model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke članovima. Skup je pretpostavki koje djelatnici bez pitanja jednostavno prihvaćaju u međudjelovanju i interakciji s drugima. Predstavlja specifični sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, norme i običaja koji određuju opće organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa u poduzeću. Utječe na način organiziranja i iskazivanja autoriteta, izbor i razvoj djelatnika, sustav nagrađivanja i način kontrole. Stabilna je i ne mijenja se brzo. Glavni dijelovi organizacijske kulture su: trajne vrijednosti, stavovi i uvjerenja, norme i običaji, komunikacije i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi, tabui i obredi.

Organizacijska kultura u poduzeću obavlja sljedeće funkcije:<sup>38</sup>

- predvodi smisao identiteta djelatnika, pomaže djelatnicima u poduzeću da često stvaraju i prihvaćaju obveze koje ih ponekad nadmašuju;
- pridonosi stabilnosti poduzeća kao socijalnog sustava;

<sup>37</sup> Galičić, V.: *Preustroj poslovnih i procesnih funkcija hotela*, Tourism and Hospitality Management 1/2005., Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 273.

<sup>38</sup> Wheelen, T., L.: *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2002., p. 165.

- služi kao popis stečenih iskustava prethodnih djelatnika poduzeća koji posebice pridonose poslovnim komunikacijama poduzeća sa subjektima izvan poduzeća;
- služi kao vodič za kreiranje vlastitog ponašanja.

Postoje četiri tipa organizacijske kulture:

- kultura moći – temelji se na individualnosti i sposobnosti menadžera u malim poduzećima;
- kultura uloga – temelji se na sigurnosti i predviđanju, a menadžment se povezuje s pravilima i regulacijom;
- kultura zadatka – temelji se na usmjeravanju na posao, važnosti timskog rada i stručnosti;
- kultura osoba – pojavljuje se gdje djelatnici vjeruju da poduzeće postoji kako bi oni mogli zadovoljiti osobne interese.

Paralelno, razlikuje se brižna, integrativna, ravnodušna i stroga kultura.

U definiranju organizacijske kulture je potrebno analizirati njenu usku povezanost i interaktivnost s:

- poslovnom etikom – (Primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima koja određuju norme ponašanja u poduzeću. Odnosi se na istinitost i pravednost i sadržava mnoštvo aspekata poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvenih odgovornosti... Regulira ophođenje s kupcima, dobavljačima, dioničarima i djelatnicima te je dio kontinuiranog učenja na kojem se mora neprestano raditi. Postoje tri osnovne teorije poslovne etike: deskriptivna etika koja opisuje ponašanje djelatnika, normativna etika koja determinira principe ponašanja i meta-etika kao spoj deskriptivne i normativne etike.);
- poslovnim moralom – (Skup moralnih načela koja određuju ponašanje sudionika poslovnog komuniciranja. Predstavlja primjenu poslovne etike. Postoje tri osnovne teorije morala: utilitarna teorija koja predlaže da planovi vrednovanja budu tretirani prema njihovim posljedicama, teorija zasnovana na pravima koja štite temeljna ljudska prava i teorija pravde koja zahtjeva da donosioci odluka budu vođeni poštenjem i pravednošću.).

G. Hofstede razlučuje pet univerzalnih kultura prisutnih u svakom društvu i poduzeću:

- izbjegavanje nesigurnosti – (Razmjeri u kojima pripadnici kulture prihvaćaju i odbijaju rizik.);
- muškost – ženstvenost – (Orijentiranost na dominaciju, kompetenciju, materijalizam ili na međuovisnost, emocionalnost, kvalitetu života.);
- individualizam – kolektivizam – (Usmjerenost prema individualnim ciljevima ili prema grupnim potrebama. Određuje odnos pojedinca i prevladajućeg tipa kolektivnosti u društvu, tj. definira vidi li pojedinac sebe kao neovisnog, djelomično ovisnog ili vrlo ovisnog člana poduzeća.);

- distanca moći – (Razmjeri u kojima pripadnici kulture prihvaćaju nejednaku distribuciju moći.);
- konfucijevski dinamizam – (Pokazuje do koje mjere djelatnici vjeruju u etičke principe.).

Organizacijska kultura je relativno stabilna, ali se ipak mora prilagođavati novom sustavu vrijednosti na tržištu. Faze promjene kulture su:<sup>39</sup>

- definiranje koncepta nove poslovne kulture i njenog značaja;
- ocjenjivanje razlika između postojeće i željene kulture;
- određivanje alternativnih pristupa kreiranja kulturnih promjena.

Kulturni pluralizam je model u kojem su u interakciji različite organizacijske kulture. Različitost kulture mora poticati sinergiju, preuzimanje najboljih segmenata svake pojedinačne kulture i ostvariti kulturnu asimilaciju, a ne prerasti u izvor nerazumjevanja i sukoba. Kulturni transfer podrazumijeva nametanje ključnih kulturnih odrednica ostalim kulturama s ciljem stvaranja učinkovitije organizacijske kulture. Kulturni otpor se sastoji u ignoriranju različitosti kako bi se stvorili što harmoničniji međuljudski odnosi u cilju povećanja efikasnosti poslovanja.

Kultura poduzetničke organizacije najčešće se shvaća kao kreativna i intrapoduzetnička kultura. Riječ je o kulturi usmjerenoj na promjene čiji je osnovni moto – kreirati budućnost. Nužno je valorizirati upravljanje promjenama i izgraditi konkurentsku prednost. Prioritet je implementirati kulturu inovativnosti i orijentaciju prema kreativnom mišljenju te izgraditi kulturu razmišljanja o podršci kreativnosti. Menadžeri moraju potencirati slobodu mišljenja i poticati inovativnost djelatnika (tehničke kreativnosti), a ne provoditi strahovladu, skrivati se iza položaja moći i hijerarhijske strukture te pružati otpor promjenama i nagrađivati i motivirati poslušnike. Nužno je kreirati poticajnu atmosferu novih ideja i znanja, a ne formalnu kulturu straha i sputavanja.

Vrhovni menadžment mora biti otvoren prema promjenama i novim idejama. Najveći problem u praksi je što menadžeri propagiraju jedan sustav vrijednosti, a ponašaju se po drugom sustavu, odnosno što postoje dvostruka mjerila. “Podučavanje poslovnog ponašanja može biti uspješno jedino ako menadžeri poštuju potrebne obveze”<sup>40</sup>. Nužan je kredibilitet menadžera-lidera u kreiranju novih radnih navika u cilju optimalne organizacije i ostvarivanja ciljeva razvojne politike. Proces podučavanja promjena je permanentan te se oslanja na povratnu vezu u cilju kontrole ostvarenog.

U kontekstu poduzetničke organizacije i sama njena struktura je nestabilna, fleksibilna i dinamička – stalno podliježe restrukturiranju, deformalizaciji, i to ovisno o ekonomsko-tehnološkom zahtjevu. Ona sve više u sebi sadrži element organizacije koju A. Toffler naziva adhokracija, a T. Peters i R. H. Waterman model strukturiranog kaosa.

Poslovna kultura kao dio organizacijske kulture povezana je s društvenom odgovornošću poduzeća, odnosno utjecajem poduzeća na društvenu kulturu u cilju ostvarenja društvene dobrobiti (dobrobit zajednice). Obuhvaća ekonomsku, zakonodav-

<sup>39</sup> Ulrich, D.: *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 2002., p. 45.

<sup>40</sup> Goldsmith, M.: *Coaching for Behavioural Change*, Business Strategy Review, 3/2003., p. 8.

nu, etičku i diskrecijsku odgovornost. R. Kreitzner je definirao deset zapovijedi društvene odgovornosti:

- poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva;
- radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema;
- radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa;
- javno priznaj svoje greške;
- uključi se u prikladne socijalne probleme;
- pomozu u rješavanju problema okoline;
- prati promjene u društvenoj okolini;
- uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja;
- prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima;
- pokušaj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Društvena odgovornost poduzeća definira novu poslovnu filozofiju u kojoj je uz multipliciranje profita, vizija postavljena šire prema ostvarenju dobrobiti zajednice u kojoj posluje poduzeće.

#### 4.1.2.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti kojima se može koristiti, bilo neposredno u potrošnji kao sredstvima za zadovoljavanje potreba, bilo posredno u proizvodnji kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga. Razlikuju se:<sup>41</sup>

- fizički resursi – (Svi materijalni inputi koje poduzeće transformira u konačne proizvode u procesu proizvodnje.);
- ljudski potencijali – (Znanje, vještine djelatnika, inovativnost i kreativnost menadžera kao pokretača razvoja poduzeća.);
- informacijski resursi – (Sve informacije kojima raspolaže poduzeće u procesu definiranja poslovne, razvojne politike i strategije razvoja.);
- financijski resursi – (Novčana imovina i financijske obveznice te mogućnost pribavljanja novih sredstava i vrijednih internih fondova.);
- organizacijski resursi – (Struktura poduzeća, odnosi i veze u hijerarhiji poduzeća te interakcija strateških poslovnih jedinica poduzeća.);
- tehnološki resursi – (Sastavni dijelovi proizvodnog procesa, sustava ili fizičke transformacije inputa u outpute. Uključuju istraživačke i razvojne centre, znanje, patente, licence, formule, zaštitne znakove.);
- reputacijski resursi – (Pozicija poduzeća i njegovih proizvoda u svijesti potencijalnih kupaca, imidž i brand poduzeća koji mogu biti presudni pri izboru proizvoda.).

Presudni resursi poslovanja u gospodarstvu XXI. stoljeća postaju ljudski potencijali, intelektualni kapital, znanje i vještine djelatnika, dok tradicionalni resursi (fi-

---

<sup>41</sup> Dollinger, M. J.: *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Austen Press, Boston, 1995., p. 25.



nancijska i materijalna sredstva ) gube na važnosti. Poduzeće ostvaruje konkurentske prednosti prema teoriji resursa pod sljedećim uvjetima:

- ako posjeduje i koristi resurse koji su vrijedni te iskorištava mogućnosti koje pruža vanjska okolina;
- ako su ti resursi rijetki, tj. nema ih dostatno za sve konkurente na tržištu;
- ako ih je nemoguće savršeno imitirati;
- ako posjeduje obične resurse koji su strateški ekvivalent u odnosu na druga konkurentska poduzeća koja posjeduju vrijedne i rijetke resurse.

Razvoj poduzeća u teoriji resursa ovisi o optimalnoj valorizaciji resursa i sposobnosti prilagođavanja promjenama u okolini. U razvojnoj i poslovnoj politici poduzeća diferenciraju se različiti odnosi prema okolini:

- stabilan odnos – poduzeće može uz najmanji rizik definirati razvojnu politiku zbog neznatnih promjena u okolini;
- reaktivan odnos – promjene se događaju, ali nemaju veći značaj za svrhu i temeljne ciljeve poduzeća, a time i za strategiju razvoja;
- anticipativan odnos – nužno je preventivno djelovanje poduzeća i implemtiranje proaktivnog marketinga za predviđanje budućih promjena na tržištu;
- inicijativni odnos – iziskuje kvalitetne scenarij analize budućih aktivnosti poduzeća uz razvijene alternative razvojne politike koja ima spremne odgovore na strukturni pristup “što-ako” analize.

Nakon analize unutarnje i vanjske okoline, nužno je analizirati ekonomski položaj poduzeća kako bi se determinirale potencijalne strategije razvoja.

## 4.2. Analiza ekonomskog položaja poduzeća

Analiza ekonomskog položaja poduzeća predstavlja ishodište i polaznu točku definiranja razvojne politike poduzeća. Determinante koje definiraju strateški položaj poduzeća su:<sup>42</sup>

- financijska moć poduzeća – (Predstavlja ukupnost raspoloživih financijskih sredstava poduzeća i mogućnosti kreditiranja. Definirana je količinom uloženi sredstava, visinom dobiti, likvidnošću, solventnošću i stupnjem rizika.);
- konkurentska prednost poduzeća – (Izražava razinu konkurentske prednosti (kvaliteta, cijena, fokusiranost) i veličinu izlaznih performansi (prihod, dobit, udio na tržištu, lojalnost kupaca...));
- moć gospodarske grane – (Izražava atraktivnost gospodarske grane za postojeće i nove ulagače ovisno o strategijskim prilikama i prijetnjama u grani i prosječnoj veličini profita Pokazatelji su: potencijal rasta grane, profitni potencijal, intenzivnost kapitala, financijska stabilnost, korištenje resursa.);

<sup>42</sup> Mandić, I.: *Ocjena strateškog položaja organizacije osnova marketinške politike*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997., str. 136.

- stabilnost uže okoline – (Definira stanje na tržištu, dinamiku promjena, snage, slabosti i aktivnosti konkurencije. Pokazatelji su: brzina promjena, ulazna ograničenja, nivo cijena, promjena potražnje, pritisak konkurencije.);
- stabilnost šire okoline – (Definira makroekonomski i zakonodavni okvir koji determinira uvjete privređivanja. Pokazatelji su: stabilnost društveno političkih prilika, monetarno-kreditna politika, ekonomsko-razvojna politika, socijalno-demografske promjene.);
- sustav vrijednosnih aktivnosti poduzeća – (Određuje kvalitativnu i kvantitativnu razinu djelovanja poduzeća. Pokazatelji su: ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje i razvoj, infrastruktura...).

Definiranje položaja poduzeća na tržištu ne može se razmatrati odvojeno od analize tržišta koja uključuje:

- analizu promjenjivih tržišnih trendova na domaćem i međunarodnom tržištu i definiranje utjecaja iz makrookoline;
- procjenu stanja i kvalitete ponude i potražnje;
- definiranje novih tržišnih grupa;
- predviđanje budućih trendova i promjena na dinamičkom tržištu koje će utjecati na razvojnu strategiju poduzeća.

Na analizu tržišta nadograđuje se situacijska analiza sadašnjeg stanja, odnosno analiza ekonomskog položaja poduzeća koja razlučuje dva aspekta:

- vremenski aspekt – (Analiza sadašnjeg položaja poduzeća u odnosu na prijašnja razdoblja kako bi se definirala faza razvoja poduzeća i tendencije poslovanja. Poduzeće može biti u rastu, padu ili na istoj razini poslovanja (životni ciklus poduzeća). Svaka razina poslovanja determinira različite strategije razvoja i poslovne procese poduzeća. U životnom ciklusu poduzeća nužno je produžiti faze rasta, a limitirati, smanjiti i izbjeći krizne faze koje uvjetuju gubljenje tržišnog položaja poduzeća. Strategije razvoja u prošlom razdoblju mogu biti polazište određivanja budućih strategija, ali se ne smiju preslikati u budućnost zbog različitih odrednica makro i mikro okoline i sve učestalijih i drastičnijih promjena te bi takvo poduzeće bilo osuđeno na stagnaciju i propast.);
- prostorni aspekt – (Analizira se položaj poduzeća u odnosu na najbližeg konkurenta - benchmarking, u odnosu na cijelu gospodarsku granu, ili u odnosu na najslabijeg i najjačeg konkurenta. Poduzeće može biti bolje, lošije ili na istoj razini u odnosu na konkurente. Uspoređivanje s prosjekom grupacije određuje položaj poduzeća na tržištu. Cilj je pobijediti konkurenciju u oštroj konkurentskoj borbi te iskoristiti slabije strane i nedostatke konkurenata. Najbolji i najlošiji konkurent određuju raspon konkurencije na tržištu te njihovo ponašanje može odrediti buduće trendove poslovanja.).

Kvaliteta razvojne politike ovisi o poimanju vlastitog položaja na tržištu kao polazišta od stvarnog prema željenom i mogućem stanju i razumjevanju prostora i vre-

mena. Vrijeme i prostor predstavljaju unutarnje određenje razvoja koje proizlazi iz svijesti i znanja. P. Drucker definira pet osnovnih kriterija za utvrđivanje sadašnjeg položaja poduzeća, odnosno za definiranje ekonomskih performansi poduzeća: pozicija na tržištu, inovacije, produktivnost, likvidnost i cash flow i profitabilnost.

Nakon definiranja prostornog i vremenskog aspekta sadašnjeg položaja poduzeća, bit analize temelji se na:

- istraživanju i definiranju determinanti – (Analiza svih faktora stanja koji uvjetuju sadašnji položaj poduzeća i njihovu međusobnu interakciju i međudjelovanje kao i analiza pojava (dinamika i varijacije pojava). Nužno je analizirati intenzitet faktora, učestalost faktora, uzroke faktora, smjer djelovanja te moguće varijacije djelovanja, kao i definirati uzroke promjena i uvjete privređivanja.);
- postavljanju dijagnoze – (Definiranje rezultata djelovanja faktora koji determiniraju sadašnji položaj poduzeća na tržištu kao i reperkusije na buduću razvojnu politiku poduzeća.).

Analiza sadašnjeg položaja poduzeća predstavlja polazište utvrđivanja budućeg razvoja poduzeća i budućih aktivnosti u cilju poboljšavanja poslovanja.

### 4.3. Utvrđivanje budućeg razvoja poduzeća

Utvrđivanje budućeg razvoja se odvija u uvjetima rizika zbog nemogućnosti točnog predviđanja budućnosti i anticipiranja svih mogućih događanja. U predviđanju budućeg razvoja poduzeća kapitalnu ulogu ima ekonomski horizont poduzeća koji se diversificira na dvije razine:

- prostorni ekonomski horizont – (Predviđanje budućih pojava, događanja, inovacija i faktora razvoja koji će utjecati na konkurente u gospodarskoj grani, kao i na čitavu gospodarsku granu.);
- vremenski ekonomski horizont – (Određivanje vremena u kojem se može s većom sigurnošću predviđati kretanje faktora koji determiniraju buduće poslovanje. U gospodarstvu XXI. stoljeća promjene su sve propulzivnije te se smanjuje vrijeme realne prognoze djelovanja faktora.).

Predviđanje budućeg razvoja se treba temeljiti na znanstvenim metodama: sustavnoj analizi, modelu simulacije, ekonometrijskim metodama i na kvalitetnom sustavu informiranja i implementaciji informacijske tehnologije. Odabir metode ovisi o sljedećim kriterijima: vremenski horizont predviđanja, karakteristike podataka, modeli predviđanja, troškovi primjene i primjenjivost izabrane metode. Pouzdanost predviđanja je determinirana kvalitetom i kvantitetom informacija i sposobnošću determiniranja budućih pojava. U definiranju budućeg razvoja poduzeće može koristiti sljedeće izvore informacija:

- Podaci poduzeća o dosadašnjem razvoju, njegovom ekonomskom položaju te faktorima koji su uvjetovali to stanje.

- Podaci o aktivnostima konkurenata, korištenje business intelligence temeljenog na informatičkoj tehnologiji.
- Podaci statističkih publikacija.
- Informacije korisne za vlastiti razvoj iz razvijenih zemalja o srodnim poduzećima. Treba voditi računa o primjenjivosti tih spoznaja s obzirom na uvjete poslovanja, faktore okoline, subjektivne faktore.
- Informacije o znanstveno-tehničkim spoznajama o novim otkrićima koji će se u naknadnom razdoblju moći konkretizirati.
- Informacije iz znanstvenih i stručnih publikacija, studija i časopisa.
- Informacije publicirane na internetu.
- Informacije temeljene na operacijskim istraživanjima, uvođenju informacijske tehnologije i angažiranju timova stručnjaka.

Uz definiranje utjecaja okoline, analizu ekonomskog položaja poduzeća i utvrđivanje budućeg razvoja poduzeća prioritet je određivanje apsorpcijske sposobnosti tržišta, odnosno odgovora tržišta na kvantitetu i kvalitetu proizvodnog asortimana poduzeća.

#### 4.4. Apсорpcijska sposobnost tržišta

Apsorpcijska sposobnost tržišta znači mogućnost tržišta da prihvati tj. da apsorbira određenu količinu proizvoda. Povezana je s tržišnom potražnjom za proizvodom koja predstavlja ukupnu količinu proizvoda koju će kupiti određena grupa kupaca, na određenom geografskom području u određenom vremenskom razdoblju u zadanoj okolini. Potencijal tržišta u zadanoj okolini predstavlja maksimalnu dostižnu granicu tržišne potražnje u skladu s budućim aktivnostima poduzeća i aktivnostima trenutne i buduće konkurencije. Prodajni potencijal je najveći postotak tržišnog potencijala koji pojedino poduzeće unutar gospodarske grane očekuje da će postići za određeni proizvod. Predstavlja polazište predviđanja prodaje poduzeća i definiranja budućih akcija.

Poduzeće u definiranju razvojne i poslovne politike treba krenuti od istraživanja tržišta. Nužna je njegova segmentacija te izbor ciljnog tržišta. Poduzeće mora odrediti idealni, potencijalni i stvarni segment korisnika. Treba definirati koji tržišni segment može najoptimalnije zadovoljiti vlastitim proizvodnim asortimanom ovisno o raspoloživoj resursnoj osnovi i o aktivnostima konkurenata usmjerenih na taj tržišni segment. Paralelno mora predvidjeti buduće promjene na tom tržišnom segmentu kao i mogućnost ulaska novih konkurenata i supstitutivnih proizvoda privučenih iznadprosječnim profitom na tom tržišnom segmentu. Apсорpcijska sposobnost određena je odnosom cijene i kvalitete proizvoda, odnosno sposobnošću proizvoda da zadovolji potrebe potražnje i da se diferencira od postojeće konkurencije. Ovisi i o sastavu i hijerarhiji potreba kupaca koji u uvjetima ograničenih financijskih mogućnosti moraju definirati koji su proizvodi najprioritetniji.

Apsorpcijska sposobnost tržišta u industriji će se različito ocjenjivati s obzirom na proizvodnu i finalnu potrošnju. Proizvodna potrošnja se određuje na osnovu planova

poduzeća koji proizvode konačni proizvod. Finalnu potrošnju s obzirom na velik broj kupaca i njihovih različitih obilježja i preferencija teže je predvidjeti. Ponašanje kupaca se ne može uvijek racionalno objasniti, već se nalazi pod utjecajem trendova, mode, promocije, želje za prestižem, snobizma... Između prodaje proizvoda i usluga i pojedinih pojava na tržištu postoje određene korelativne veze pa je i istraživanje uzročnosti i korelativnosti vrlo važno za određivanje apsorpcijske sposobnosti tržišta.

Apsorpcijska sposobnost tržišta izračunava se matematičkim i statističkim metodama te ekonometrijom. Obično se koristi više metoda kako bi se dobili točniji rezultati i anulirali nedostaci pojedinih metoda. Ocjena na temelju ekstrapolacije trenda je manjkava jer je jedini faktor promjene vrijeme te se može koristiti samo za kratkoročno predviđanje zbog učestalih promjena na tržištu. Za duže razdoblje mora se koristiti regresijska analiza svih faktora koji utječu na apsorpciju tržišta uz predviđanje smjera i intenziteta faktora promjena. Projekcija u budućnosti znači i veću dozu rizika u predviđanju apsorpcijske sposobnosti tržišta.

Apsorpcijska sposobnost tržišta ocjenjuje ukupnu potražnju na tržištu, a tada konkurenti moraju procijeniti vlastiti udio na tržištu ovisno o broju i moći konkurenata (struktura ponude) i karakteristikama proizvoda koji se izrađuju (direktni konkurenti i supstituti). Buduću potražnju i apsorpcijsku sposobnost tržišta se može predviđati na temelju:

- ispitivanja preferencija potrošača – vrše se putem anketa stavova potrošača kojima će se obuhvatiti signifikantan i reprezentativan uzorak ispitanih;
- analize stavova prodajnog osoblja – prodavači mogu u direktnom kontaktu s kupcima najbolje ispitati njihove preferencije i buduću potražnju, kao i detektirati prednosti i nedostatke proizvoda;
- mišljenja stručnjaka – stručnjaci putem znanstvenih metoda i iskustva mogu najtočnije predvidjeti promjene na tržištu;
- analize vremenskih serija – na temelju dosadašnjih trendova može se okvirno determinirati buduća događanja;
- analize statističke potražnje – dosadašnji podaci predstavljaju ishodište za određivanje buduće potražnje i determiniranje korelativnosti između promatranih pojava;
- analiza testova na tržištu – analiza probnih proizvoda postavlja preliminarnu ocjenu mogućnosti proizvoda na tržištu.

Prikladnost tih metoda ovisi o svrsi predviđanja, vrsti proizvoda, veličini i signifikantnosti uzorka te o obuhvatu, valjanosti i pouzdanosti podataka. Predviđanje buduće apsorpcijske sposobnosti tržišta odvija se u uvjetima tržišnog rizika i neizvjesnosti uvjetovanih fluktuacijama na turbulentnom tržištu.

#### 4.5. Analiza rizika i neizvjesnosti

U realizaciji razvojnog projekta i definiranju razvojne politike poduzeća uvijek postoji određeni stupanj nesigurnosti bez obzira na metodu procjene efikasnosti i

uspjeha. Osnova rizika je u tome što prilikom oblikovanja razvojnog programa nisu poznati svi događaji, činjenice, faktori i odnosi koji će se pojavljivati u budućem poslovanju. Rizik je mogućnost nastupa štetnog ili iznenadnog događaja u budućnosti bez obzira na to da li se očekivao ili je bio neizvjestan i što se tiče veličine i s obzirom na posljedice. Rizik je veći što je veličina sredstva koja se ulaže veća i što je aktivizacijsko razdoblje duže. Na veličinu rizika utječe i:<sup>43</sup>

- intenzitet specijalizacije – (Veća specijalizacija znači veći rizik zbog malene mogućnosti uspješne prilagodbe na nove uvjete. Ako se poduzeće usmjeri samo na jedan proizvod ili na uski ciljni tržišni segment, budućnost poduzeća ovisi o potencijalu tog proizvoda.);
- vrsta proizvodnje – (Rizik je veći u propulzivnijim proizvodnjama gdje su promjene brže, češće i drastičnije i gdje je puno teže prognozirati buduće događaje, kao i u granama gdje je veća konkurencija.);
- struktura uloženi sredstava – (Rizik je veći ako se veći dio ulaže u građevinu, a manji u proizvodnu opremu. Investicije u proizvodnu opremu se puno brže vraćaju od investicija u građevinu.);
- lokacija – (Veći je rizik ako se ulaganje radi u središtu grada zbog različitih mjera gradske vlasti i većih troškova.).

Rizik povećava turbulentnost i promjenjivost okoline. Povećava se kompleksnost okoline, ubrzavaju se promjene, smanjuje se transparentnost i mogućnost predviđanja poslovne okoline. U definiranju razvojne politike javljaju se brojne vrste rizika:

- Rizik ulaganja u nova sredstva koji se očituje u tome što može nastupiti nepredviđeno naglo zastarijevanje sredstava i tehnologije prije završetka roka amortizacije.
- Financijski rizik ulaganja radi nemogućnosti pravovremenog osiguravanja financijskih sredstava za ulaganje. Posuđivanje financijskih sredstava uz lihvarske kamate može znatno ugroziti buduće poslovanje poduzeća. Vrijeme je presudno u konkurentskoj borbi tako da odgoda investicije smanjuje prilike poslovanja.
- Rizik neusklađenosti tehnoloških, tehničkih i ekonomskih parametara u investicijskom programu koji može narušiti rezultate budućih performansi poduzeća.
- Rizik specijalizacije i preorijentacije proizvodnih programa radi otežanog uklapanja u proizvodne programe drugih proizvođača ili promašivanja ciljnog tržišnog segmenta i nemogućnosti zadovoljavanja preferencija kupaca.
- Rizik osvajanja novog proizvoda kada planirana istraživanja kasne ili su proizvodi slabije kvalitete.
- Sirovinski i energetske rizik ako se ne mogu osigurati planirane količine energije i sirovina potrebne za proces proizvodnje.
- Tržišni rizik ako se ne mogu ostvariti planirane cijene i opseg prodaje.

---

<sup>43</sup> Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 187.

- Financijski rizik poslovanja ako se ne ostvare planirani kvantitativni rezultati poslovanja: prihod, profit, proizvodnost rada, zaposlenost.

U strategiji razvoja ključne prednosti se ostvaruju inovacijama i originalnim rješenjima kojima se poduzeće diferencira u odnosu na konkurenciju. Upravo inovacije kriju najveći rizik koji uključuje:

- tržišni rizici – opasnost da inovacija ne saživi na tržištu, odnosno da ne pronađe put do ciljnog tržišnog segmenta;
- tehnološki rizici – izbor pogrešnog tehnološkog rješenja i proizvodnog i uslužnog procesa koji onemogućava uspješno valoriziranje inovacije i originalne ideje;
- financijski rizici – opasnost nedovoljnih financijskih mogućnosti poduzeća za implementaciju inovacije i previsokih troškova proizvodnje koji uvjetuju previsoku, nekonkurentnu cijenu proizvoda;
- institucionalni rizici – opasnost od negativnih reperkusija ekonomske, kreditno-monetarne i porezne politike na implementaciju inovacije i poslovanje poduzeća.

Nužno je kontinuirano i sustavno provoditi aktivnosti kako bi se minimizirao i limitirao rizik. Da bi se smanjila količina rizika potrebne su:

- točnije prognoze – (Kolikogod se dobro prognozira, određena mjera nesigurnosti uvijek ostaje jer budućnost skriva neočekivane događaje.);
- empirijsko prilagođavanje – (Činjenice koje utječu na rezultat poslovanja moraju se ispitati da bi se smanjila vjerojatnost lošeg ulaganja. Iskustvo nije dovoljno u odlukama, već odluke trebaju biti utemeljene na znanstvenim metodama, istraživanju i razvoju.);
- izmjena otpisa – (Može se koristiti viša stopa amortizacije imovine da bi se poduzeće zaštitilo od neizvjesnosti, odnosno da bi se u kraćem roku isplatio imovina.);
- procjena na tri nivoa – (U prikazivanju rizika uzimaju se u obzir povoljne, nepovoljne i prosječne vrijednosti procijenjenih činioaca pa se vrijednost profita proračunava na osnovu tih triju procjena. Moraju biti razrađene strategije za sve moguće alternative u budućem poslovanju.);
- izabrane vjerojatnosti – (Primjenjuju se različite metode i varijacije da bi se uzeo u obzir stupanj vjerojatnosti nastupa određenih činioaca koji utječu na profit i poslovanje poduzeća.).

Za analizu rizika koriste se sljedeće metode:<sup>44</sup>

- metoda raščlanjivanja cjeline na sastavne dijelove – (Utvrđuje kako dijelovi cjeline utječu na ukupne rezultate. Mora se ostvariti sinergijski efekt, odnosno optimalizirati svaki dio u interakciji s cjelinom.);

<sup>44</sup> Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980., str. 188.

- metoda uspoređivanja ili komparacije – (Uspoređuje se sadašnje stanje s planovima ili s konkurentima kako bi se analizirale različite aktivnosti i strategije na tržištu.);
- metoda izolacije i eliminacije – (Omogućuje da se ne gubi vrijeme i resursi u analizi svih elemenata, već samo onih za koje se smatra da utječu negativno na konačne rezultate.);
- metoda korelacije – (Služi za definiranje međusobnih veza i intenzivnosti utjecaja jedne pojave na drugu.);
- metoda senzibilne analize – (Utvrđuje stupanj točnosti pojedinih elemenata strukture i koristi se kad sve varijable imaju nekoliko konačnih vrijednosti, ali ne u kontinuiranom obliku.);
- metoda profitne procjene projekta – (Analizira samo faktore varijacije koji bitno utječu na profit. Vršiti pojedinačna ispitivanja razmatrajući sve moguće kombinacije varijabli u odnosu na profit. Određuje točku pokrića: break even point, odnosno točku u kojoj su prihodi jednaki troškovima i gdje je profit nula.);
- metoda simulacije – (Koristi matematičke i statističke postupke, uzimajući u analizu sve bitne elemente, ali fiksirajući prije svega nesigurnost na precizno određene parametre, nastojeći doći do niza mogućih vrijednosti.).

Rizik je složena pojava i potrebno je analizirati sve aspekte poduzetničkog pothvata i poslovanja suvremenog poduzeća kako bi se limitirao rizik:

- svojstva i prednosti novog proizvoda i napore uložene u njegovo predstavljanje tržištu i u promotivne aktivnosti s ciljem naglašavanja pozitivnih atributa;
- vrstu i kvalitetu znanja i upotrijebljenih informacija pri razvoju novog proizvoda;
- vrsnost vođenja pojedinih djelatnosti tijekom razvoja proizvoda, od ideje do stavljanja u upotrebu i izbacivanje na tržište;
- sklad raspoloživih sredstava i ostalih resursa poduzeća sa zahtjevima projekta;
- značajke pothvata: inovativnost, razumijevanje novih potreba potrošača, složenost proizvoda, aktivnosti konkurenata, veličina investiranja.

Praktičari su razvili sljedeće preporuke za smanjenje rizika:<sup>45</sup>

- tražiti projekte koji su u skladu s mogućnostima poduzeća, posebno financijskim, marketinškim, poslovnim mogućnostima;
- izbjeći projekte koji su za poduzeće novi: novo oglašavanje i promocija, nova vrsta proizvoda, nova prodajna mreža, nova upotreba proizvoda i usluga, novi kupci, nova konkurencija, novi proizvodni procesi;
- čuvati se projekata koji uključuju visoke tehnologije, zatim mehanički i tehnički složeni proizvoda, naručenih proizvoda i slabo obrađenih proizvoda;

<sup>45</sup> Božičević, J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993., str. 27



- biti oprezan s dinamičkim tržištima na kojima je kratki vijek proizvoda, a potrebe kupaca se brzo mijenjaju, na kojima se neprekidno javlja mnogo novih proizvoda.

Uz rizik potrebno je analizirati neizvjesnost i nesigurnost u poduzeću. Razlika rizika i neizvjesnosti je u tome što se kod rizika može procijeniti određenim matematičko-statističkim metodama ostvarenje rezultata, a kod neizvjesnosti su takve prognoze nemoguće. Subjektivna nesigurnost poduzeća proizlazi iz toga što poduzeće:<sup>46</sup>

- ne prati bitne pojave u okolini, nema informacije koje inače postoje, nema razvijen sustav informiranja;
- ima informacije, ali ih ne zna interpretirati jer nema znanja (usklađene informacije), ne zna predviđati;
- nema jasne motive i ciljeve, kriterije za izbor i donošenje odluke, bilo da ne zna analitičke metode i tehnike, bilo da postoje unutrašnje interesne suprotnosti ili nejasne unutrašnje i vanjske strukture moći;
- nema stručne organizacijske ili upravljačke sposobnosti za prognoziranje, operacionalizaciju i izvođenje odluke.

U budućem poslovanju poduzeća potrebno je rizik i neizvjesnost minimizirati, prvenstveno uz korištenje znanja, informacijske tehnologije i znanstvenih metoda. Presudna je uloga menadžmenta koji mora preuzeti odgovornost i upravljati razvojem u uvjetima rizika i nesigurnosti. Paralelno se diversificira proizvodni program i aktivira više poduzetničkih pothvata da uspjeh poduzeća ne ovisi samo o jednom proizvodu. Rizik poslovanja se smanjuje i implementiranjem reinženjeringa poslovanja te izborom i formuliranjem strategije razvoja koja ima najveću priliku za uspjeh na dinamičkom i turbulentnom tržištu. Bez obzira na opasnost rizika, poduzeće mora riskirati u razvojnoj strategiji kako bi ostvarivalo profite. Ne postoji apsolutno sigurno rješenje, a sigurnija rješenja temeljena na imitaciji i neinventivnosti omogućuju samo eventualno preživljavanje poduzeća i limitiranu dobit.

## Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Definirajte pojam okolina.
2. Što sadrži i kako se može podijeliti eksterna okolina?
3. Što obuhvaća poslovna okolina?
4. Koje su glavne značajke eksterne okoline?
5. Koje su potencijalne prilike i prijetnje u okolini za razvoj poduzeća?
6. Koje su ključne snage i slabosti poduzeća?
7. Kako se može definirati organizacijska struktura?

<sup>46</sup> Božičević, J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993, str. 49.

8. Objasnite pojam organizacijska kultura.
9. Definirajte pojmove poslovna etika i poslovni moral.
10. Koji su ključni organizacijski resursi u razvojnoj politici poduzeća?
11. Što određuje strateški položaj poduzeća?
12. Definirajte vremenski i prostorni aspekt sadašnjeg položaja poduzeća.
13. Objasnite pojam ekonomski horizont poduzeća.
14. Što je apsorpcijska sposobnost tržišta?
15. Koje se vrste rizika razlučuju u razvojnoj politici poduzeća?
16. Koje su aktivnosti poduzeća u cilju smanjivanja rizika?
17. Koje se metode koriste u analizi rizika?

# 5.

## FORMULIRANJE KONCEPCIJE U CILJU OPTIMALIZACIJE STRATEGIJE

Poduzeće formuliranjem koncepcije razvoja definira buduće poslovanje u dinamičkoj okolini i u uvjetima rizika i neizvjesnosti. Strategija proilazi iz definirane koncepcije te kreira sustav i poslovnu politiku kao odgovor poduzeća na aktivnosti konkurenata s ciljem maksimalnog zadovoljstva potrošača. Predstavlja rezultat analize sadašnjeg stanja, predviđanja budućnosti i umijeća menadžera u generiranju budućih trendova i nastupa poduzeća na tržištu.

Proces formuliranja strategije uključuje:

- potencijalne strategije,
- metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije,
- izbor najbolje strategije,
- implementaciju strategije.

### 5.1. Potencijalne strategije

U procesu formuliranja koncepcije razvoja treba krenuti od situacijske analize trenutnog stanja poduzeća, aktivnosti konkurenata i analize potražnje. Treba napraviti pregled glavnih faktora poslovanja kao što su konkurencija u grani, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih i razvojno-istraživačkih potencijala te financijskih i kadrovskih mogućnosti. Pomoću SWOT analize nužno je analizirati trenutne snage i slabosti poduzeća, odnosno prilike i prijetnje okoline. Cilj je valorizirati prilike u postizanju novih prednosti, odnosno minimizirati prijetnje u anuliranju slabosti poduzeća. U proces formuliranja strategije treba uključiti predviđanje i projekciju budućih događanja i trendova na strani ponude i potražnje na tržištu. Proces formu-

liranja koncepcije i provođenja strategije kao akcije se odvija u nepredvidljivim uvjetima koji determiniraju buduće poslovanje.

U prvom koraku formuliranja koncepcije razvoja nužno je analizirati sve potencijalne strategije koje mogu dovesti do ostvarenja zacrtanih ciljeva poslovanja poduzeća. Koncepcija mora biti jasna i konzistentna, a strategija mora efikasno slijediti koncepciju u aktivnom djelovanju za postizanje definiranih ciljeva. Diferenciraju se različita mjerila strategije: organizacijsko područje, funkcija, tržišni segment, smjer razvoja, tržišni odnosi.

**Tablica 4:** Potencijalne strategije poduzeća

Mjerilo odnosno predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko područje	<ul style="list-style-type: none"><li>• cjelovita ili osnovna strategija</li><li>• poslovna strategija</li><li>• funkcijska strategija</li></ul>
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategija prodaje</li><li>• strategija proizvodnje</li><li>• strategija istraživanja i razvoja</li><li>• strategija investiranja</li><li>• strategija financiranja</li><li>• strategija razvoja djelatnika</li><li>• ostale strategije</li></ul>
Tržišni segment	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategija zemljopisnog segmentiranja</li><li>• strategija demografskog segmentiranja</li><li>• strategija psihografskog segmentiranja</li></ul>
Smjer razvoja	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategija razvoja</li><li>• strategija konsolidacije</li><li>• strategija redukcije</li></ul>
Tržišni odnosi	<ul style="list-style-type: none"><li>• ofenzivna strategija</li><li>• defanzivna strategija</li></ul>

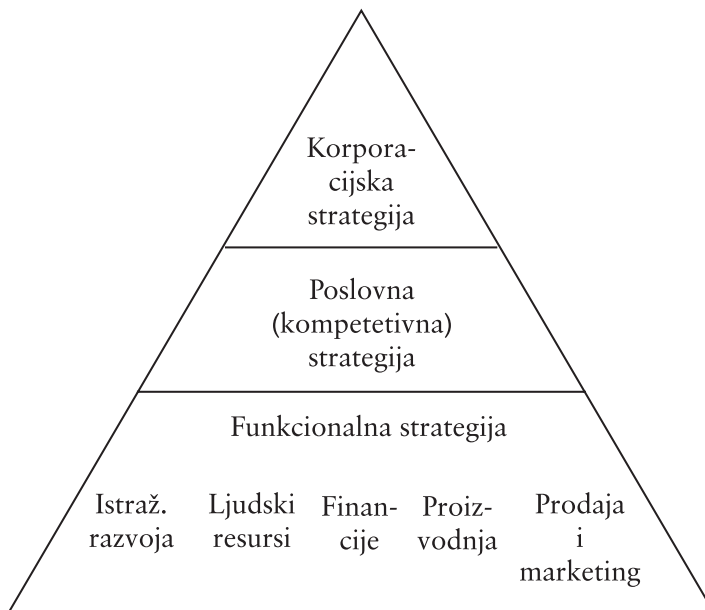
Izvor: Welge, M.K.: *Unternehmensführung, Band I: Planung*, Poeschel, Stuttgart, p. 229.

Potencijalne strategije poduzeća su:

- Cjelovita (korporacijska) strategija – određuje misiju i ciljeve poduzeća, poslovnu filozofiju i identificira poslovna područja na kojima će poduzeće poslovati. Bavi se aktivnostima u kojima bi poduzeće moralo biti uključeno i načinima na kojima bi korporativna razina morala upravljati tim poslovima. Preduvjet cjelovite strategije je da poduzeće ima diferencirani proizvodni program. Cjelovita (korporacijska) strategija se dijeli s obzirom na smjer razvoja na:
  - strategije razvoja poduzeća – razlikuju se:<sup>47</sup> strategija obrade tržišta, razvoja tržišta, razvoja proizvoda, ograničene produktno tržišne diversifikacije, razvoja tehnološke podstrukture, ograničene tržišno-tehnološke diversifikacije, ograničene produktno-tehnološke diversifikacije i potpune diversifikacije;

<sup>47</sup> Buble, M. i dr.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 165.

- strategije stabilizacije poduzeća zahvaćaju na jednoj strani strategiju očuvanja ili normalizacije stanja u kojem se nalazi određeno poduzeće i na drugoj strani strategiju konsolidacije poduzeća kojom s povećanim učinkom svih poslovnih aktivnosti poduzeće pokušava povećati razinu poslovne uspješnosti. Stabilizacija znači održavanje dosadašnjeg nivoa poslovanja poduzeća i onemogućavanje ulaska u krizna razdoblja;
- strategije redukcije poduzeća znače smanjivanje opsega poslovne djelatnosti poduzeća ili likvidaciju pojedinih poslovnih područja poduzeća. Poduzeće se mora usmjeriti samo na isplativa i produktivna poslovna područja, odnosno mora likvidirati nerentabilna područja.
- Strategija poslovnih područja (poslovna strategija) – interakcija poslovnih područja poduzeća u poticanju konkurentnosti proizvoda na tržištu. Definiira konkurentsku prednost koju poduzeće mora formirati da bi pobijedilo konkurenciju ili preživjelo u određenoj djelatnosti. Ovisno o atraktivnosti gospodarske grane i stupnja koncentracije tržišta razlučuju se slijedeće strategije: strategija napuštanja, strategija opreznog napredovanja, strategija povlačenja, strategija zarađivanja, strategija rasta, strategija dupliranja ili odbacivanja, strategija dinamičnog i intenzivnog pokušaja, strategija vođe.
- Strategija funkcijskih područja (funkcionalna strategija) – interakcija operacijskih funkcija poduzeća (marketinška funkcija, funkcija istraživanja i razvoja, funkcija proizvodnje, financijska funkcija i funkcija ljudskih resursa) u cilju ostvarenja sinergijskog efekta poslovanja.



**Slika 7:** Hijerarhijska struktura potencijalnih strategija  
Izvor: Izrada autora.

Potencijalne se strategije mogu podijeliti s obzirom na ciljni segment na koji djeluju. Postoji više kriterija segmentacije tržišta (demografski, zemljopisni, ekonomski, socijalni kriteriji). Strategija može biti uspješna jedino ako je usmjerena na ispravno lociranu tržišnu grupu. Ne postoji više univerzalna strategija za cjelokupno tržište.

Potencijalne strategije se mogu podijeliti i s obzirom na postavljene ciljeve i budući obuhvat tržišta na:

- ofenzivne strategije – cilj je povećavanje tržišnog udjela i prisvajanje ciljnog segmenta konkurencije;
- defanzivne strategije – usmjerene su na očuvanje trenutnog položaja poduzeća na tržištu.

Prioritet je razvoj potencijalnih strategija za svaki mogući scenarij razvoja poduzeća pomoću metoda formuliranja koncepcije, odnosno izbor optimalne strategije za svaku pojedinu fazu razvoja poduzeća.

## 5.2. Metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije

Koncepcija razvoja određuje strategiju kao dinamičku, dijalektičku aktivnost usmjerenu na ostvarenje ciljeva. Strategija ostvarivanja ciljeva ne postoji ako oni nisu koncepcijski postavljeni i to u pisanom obliku. Polazište predstavlja analiza okoline i određenje vlastitog položaja u zadanom prostoru i vremenu kao uvjetima mogućnosti.

Analiza unutarnje i vanjske okoline postaje presudna za dijagnosticiranje i prognoziranje buduće strateške situacije koja određuje strategiju razvoja. Koriste se različiti modeli poslovnih, tehnoloških, poslovno-tehnoloških i ostalih portfolia, zatim matrice odnosa unutrašnjost-okolina, SWOT matrice slabosti – snage – prijetnje – prilike, PEST matrice te matrice velikih strategija kao metode formuliranja strategije s ciljem definiranja obilježja poduzeća i okoline i detektiranja budućih aktivnosti. Nužno je definirati matrice sadašnjeg stanja poduzeća i matrice željene budućnosti poduzeća. Definiranjem matrica analiziraju se postojeće i buduće strateške mogućnosti strateških poslovnih jedinica poduzeća u cilju njihovog sinergijskog djelovanja i ostvarenja povoljnijeg položaja na tržištu. Izdvajaju se sljedeće metode:<sup>48</sup>

- SPACE matrica – Dijagnosticiranje sadašnjeg ili budućeg strateškog položaja poduzeća pomoću susreta unutarnjih i vanjskih strateških silnica. Pri ocjenjivanju njihovog djelovanja koriste se kvalitativne i kvantitativne metode odlučivanja. Dimenzije unutarnje okoline strateškog položaja SPACE matrice se prikazuju konkurentskim prednostima i financijskom snagom, a dimenzije vanjske okoline prikazane su snagom gospodarske grane i stabilnošću okoline. Diferenciraju se četiri temeljna, po svojstvima susreta silnica unutrašnjosti i okoline značajno različita, područja mogućnosti sadašnjeg i budućeg pozicioniranja posla/poduzeća: strateško područje agresivnosti (prodor

---

<sup>48</sup> Fućkan, Đ. *Analiza susreta unutarnje i vanjske okoline u strateškom planiranju*, Suvremeno poduzetništvo 8/2003., str 143.

- na tržište, osvajanje liderskog položaja), strateško područje konkurentnosti (ostvarenje konkurentskih prednosti), strateško područje konzervativnosti (zadržavanje postojećeg položaja) i strateško područje defanzivnosti (obrana položaja ili povlačenje s tržišta).
- Jednostavni poslovni portfolio – BCG (Boston Consulting Group) matrica – određena je s dvije veličine: tržišnim udjelom (horizontalna os) tj. unutar-njom snagom za postizanje konkurentnog položaja vezano uz krivulju iskustva kao dimenziju unutrašnjosti i rastom tržišta (vertikalna os) kao vanjske prilike i pokazateljem intenziteta korištenja financijskih sredstava. Diferenciraju se četiri položaja poduzeća: divlje mačke (visok rast tržišta i nizak tržišni udio), zvijezde (visok rast tržišta i relativno visok tržišni udio), krave muzare (nizak rast tržišta i relativno visok tržišni udio) i izlazeći proizvodi (nizak rast tržišta i nizak tržišni udio). Na temelju položaja determiniraju se četiri osnovna cilja poslovanja: izgraditi, zadržati, pokupiti prihod (ubрати plodove) i napustiti. Značaj BCG matrice je u praćenju financijskog tijeka kapitala između strateških poslovnih jedinica poduzeća u cilju poboljšavanja strategijskog položaja.
  - Diferencirani poslovni portfolio (GE matrica) – Strateška situacija poduzeća određuje se kvalitativnom selekcijom i agregacijom većeg broja svojstava te njihovim kvalitativnim i kvantitativnim vrednovanjem. Faze u oblikovanju GE matrice su: stvaranje pretpostavki za oblikovanje matrice, analiza postojećeg portfelja poduzeća i oblikovanje portfelj matrice, analiza i oblikovanje matrice očekivanog budućeg portfelja te analiza usklađenosti portfelja i priprema za strategijsko odlučivanje. Najviše se koristi diferencirani, devetopoljni poslovni portfolio kojim se poduzeće pomoću dimenzija atraktivnosti gospodarske grane i konkurentne snage posla strukturira u tri strateški važna područja: područje rasta (područje ekspanzije i snažnog investiranja), područje selekcije (područje selektivnih strategija) i područje žetve (defanzivna strategija s ciljem održavanja konkurentskih prednosti).
  - Matrica proizvoda – determinirana je s dvije veličine: tržište i proizvod. Diferencira sljedeće strategije: prodor na tržište, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikacija.
  - Portfolio konkurentskih prednosti – određuje ga veličina konkurentne prednosti i veličina strateške prednosti, a strateška područja su: poslovi volumena (velike konkurentne prednosti i mali broj mogućih konkurentskih prednosti), poslovi specijalizacije (mnogobrojne konkurentne prednosti i veliki broj mogućih konkurentskih prednosti), pat poslovi (male konkurentne prednosti i mali broj mogućih konkurentskih prednosti) i fragmentirani poslovi (male konkurentne prednosti i veliki broj mogućih konkurentskih prednosti).
  - Portfolio životni vijek tržišta – konkurentski položaj (ADL matrica) – Razlučuje četiri faze životnog vijeka proizvoda: uvođenje, rast, zrelost, zastarijevanje i pet konkurentskih položaja: dominantan, jak, povoljan, održiv i

slab položaj. Oblikovanje ADL matrice se odvija u četiri faze: određivanje strategijskih centara poduzeća, identifikacija faza u evoluciji za svaki centar, ocjena konkurentskog položaja strategijskog centra, prikazivanje položaja strategijskog centra na ADL matrici. ADL matrica razvrstava sve strategijske alternative u četiri skupine strategijskih pomaka koje sadrže: strategije prirodnog razvoja (strateške cjeline imaju mogućnost alternativnih strategija), strategije selektivnog razvoja (strateške cjeline moraju valorizirati vlastite prednosti na ciljnom tržišnom segmentu), strategije sanacije (dvojba strateških cjelina između investiranja ili napuštanja tržišta) i strategije izlaska (usmjerenje strateških cjelina prema likvidaciji i povlačenju).

- Strateški domino – mjerila su tržište (cijelo tržište ili tržišne niše) i njegova svojstva i pravila konkurentске borbe (razvojna osposobljenost konkurenata), a strateška područja su područje konvencionalnih strategija (temeljene na krivulji iskustva) i područje inovativnih strategija (selektivne inovativne strategije i strategije na cjelokupnom tržištu).
- Tehnološki portfolio: diversificiraju se ovisno o atraktivnosti tehnologije (ukupnost tehničko-tehnoloških prednosti) i snagama resursa (strateške poslovne jedinice ili cijelog poduzeća) tri područja djelovanja: investiranje, selekcija, dezinvestiranje. Cilj je implementiranje inovativnih mogućnosti okoline u razvojnu strategiju poduzeća.

Nakon formuliranja koncepcije razvoja putem matrica pristupa se izboru strategije koja nudi najveće mogućnosti u budućnosti.

### 5.3. Izbor najbolje strategije

Izbor najbolje strategije svodi se na onu strategiju koja, uz najmanje resursa i troškova, dovodi do ostvarenja svih ciljeva poduzeća koji su definirani koncepcijom razvoja, odnosno na onu strategiju koja najefikasnije može odgovoriti na poticaje s tržišta. Postoje tri grupe kriterija za definiranje optimalne strategije:

- prihvatljivost ili poželjnost – strategija mora biti prihvatljiva najmoćnijim strukturama unutar i izvan poduzeća što se posebno iskazuje financijskim pokazateljima;
- ostvarivost – strategija mora biti prilagođena stvarnim resursnim mogućnostima poduzeća;
- prikladnost, primjerenost ili usklađenost – strategija je uspješna ako pretvara prilike u okolini u strateške prednosti, odnosno kad su akcije, pozicije, položaji i učinak usklađeni s ciljevima i okolinom poduzeća.

Za izbor optimalne strategije unutar definirane koncepcije potrebno je pronaći kvalitetan odgovor na sljedeća pitanja:<sup>49</sup>

- Da li je strategija prilagođena temeljnim ciljevima poduzeća?

---

<sup>49</sup> Wheelen, T. L.: *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2002., p. 191.



- Da li je strategija prilagođena odrednicama makrookoline?
- Da li je strategija usklađena s unutarnjim snagama, ciljevima, politikama, izvorima i osobnim vrijednostima menadžmenta i djelatnika?
- Odražava li strategija spremnost za prihvaćanje minimalnog poslovnog rizika, vodeći računa o suprotnostima maksimalnog potencijalnog profita i raspoloživih inputa?
- Omogućuje li strategija tržišne komunikacije s uskom tržišnom nišom na kojoj se još ne pojavljuju konkurenti?
- Protivi li se strategija ostalim strategijama poduzeća?
- Dijeli li se strategija u podstrategije koje se međusobno nadopunjuju?
- Da li je strategija testirana prikladnim kriterijima (npr. podudarnost s prošlim, sadašnjim i budućim razvojem) i analizama (npr. analiza rizika i diskontiranje budućih prihoda i rashoda)?
- Da li je strategija testirana razvijanjem izvedbenih planova?
- Da li strategija daje značaj životnom vijeku proizvoda?
- Da li odgovara vremenska dimenzija nastupa i trajanje strategije vanjskim i unutarnjim okolnostima?
- Suprotstavlja li se strategija najbližem konkurentu?
- Napuštaju li se primjenom strategije neke od nedovoljno razvijenih aktivnosti poduzeća na temelju utjecaja velikog dobavljača?
- Uključuje li strategija proizvodnju novog proizvoda za novo tržište?
- Želi li poduzeće izbaciti novi proizvod na tržište?
- Pokušava li se strategijom imitirati konkurenciju?
- Postoji li mogućnost da poduzeće s novim proizvodom prvo uđe na novo tržište?
- Da li je procjena konkurencije korektna i ispravna?
- Pokušava li poduzeće izići na strana tržišta?
- Da li je tržišni dio, koji se procjenjuje, dovoljan za ostvarivanje rentabilnosti poslovanja?

Pozitivni odgovori na ova pitanja otkrivaju optimalnu strategiju kao jamstvo ispunjavanja ciljeva poduzeća i poštivanja temeljnih principa razvojne politike. Izabrana strategija mora imati odgovor na sve moguće izazove okoline, potražnje i konkurencije, odnosno razrađeni sustav alternativa u svim mogućim situacijama. Poduzeće se ne smije ni u jednom trenutku naći bez odgovora, jer brzina akcije i reakcije postaje presudna u tržišnoj utakmici. Strategija se ostvaruje putem sustava i poslovne politike koju kreira menadžment poduzeća.

Izbor strategije temelji se na situacijskoj analizi za razumijevanje interakcije okoline i poduzeća koja zahtjeva poznavanje:<sup>50</sup>

- sustavnog pristupa kojim se određuje poduzeće kao poslovni sustav i definira njegovu granice u odnosu na okolinu;

<sup>50</sup> Buble, M.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 136.

- multivarijantne analize za utvrđivanje interakcija unutar i izvan poslovnog sustava te interakcija između poduzeća i okoline;
- metoda predviđanja za procjenu dinamičnosti ključnih varijabli okoline i poduzeća.

Izabrana strategija se mora najefikasnije i najbrže implementirati u cilju ostvarenja konkurentne prednosti u tržišnoj utakmici u borbi za naklonost potražnje u uvjetima dinamičke okoline koja determinira način poslovanja.

#### 5.4. Implementacija strategije

Implementacija nove koncepcije i strategije znači promjene u poduzeću. Svaka promjena u poduzeću donosi otpor djelatnika prema nepoznatom ili prema nečemu što remeti ustaljene običaje ili hijerarhijske razine zbog težnje očuvanja vlastitog položaja. Promjene su nužne jer stagnacija znači nazadovanje i propast u uvjetima dinamičkog tržišta.

Diferenciraju se dva osnovna pristupa implementaciji strategije:

- parcijalni pristup – (Pojedinačno se provode promjene: prilagođavanje strukture, provođenje strategije, mijenjanje stilova vođenja, promjene proizvodnog, tehnološkog procesa, alokacija resursa... Sve te promjene moraju biti koordinirane u cilju ostvarenja sinergijskog efekta.);
- integralni pristup – (Razlikuju se dva modela ovisno da li se naglašava povezanost strategije s alokacijom resursa, prilagođavanje strukture i oblikovanje sustava ili nagrađivanje učinka menadžmenta i ostvarenja definirane strategije.).

U implementaciji strategije menadžeri moraju:<sup>51</sup>

- dizajnirati hijerarhijsku strukturu izvještavanja koja je primjerena oblikovanoj strategiji;
- uvesti i operacionalizirati upravljački informacijski i kontrolni sustav koji će menadžerima omogućiti da održavaju poduzeće na planiranoj putanji;
- uvesti i operacionalizirati sustav nagrađivanja djelatnika koji će djelatnicima osigurati novčane poticaje za provedbu strategije;
- promijeniti kulturu ili sustav uvjerenja djelatnika u poduzeću kako bi se osigurala nenovčana motivacija za provedbu strategije;
- razviti odgovarajuće društveno i političko ponašanje koje neće sprječavati provedbu strategije.

Implementacija strategije određuje temeljna pitanja:

- Dizajniranje organizacijske strukture – definira strukturu (funkcijska, divizijska, projektna, matrična, mrežna struktura) koja će omogućiti optimalno implementiranje strategija za ostvarenje ciljeva poduzeća i poticanje rasta poduzeća. Organizacija mora postati sinergija odnosa prema djelatnicima,

<sup>51</sup> Stacey, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997., str. 65.

- konkurenciji i potražnji. Mora biti fleksibilna i prilagođena poduzetničkim projektima i permanentnim promjenama na tržištu.
- Izbor sustava koordinacije – osigurava sustav koordinacije koji omogućava najefikasniju interakciju svih razina menadžmenta i djelatnika u funkciji postizanja rasta i razvoja poduzeća. Potiče kolanje informacija za poslovno odlučivanje, omogućuje implementiranje procesa autorizacije djelatnika i povezuje hijerarhijske razine poduzeća.
  - Konflikti i njihovo rješavanje – konflikti nastaju kao neslaganje djelatnika, otpor promjenama, odnosno iz težnje za vlastitom promocijom djelatnika u poduzeću. Uzroci konflikta su: promjena ovlasti, promjena statusa, promjena ciljeva, organizacijska preklapanja, natjecanje za sredstva, kulturna okolina, oskudnost sredstava, međuovisnost zadaća, različitost ciljeva, shvaćanje i vrednovanje, osobni stil, oskudnost informacija. Rješavaju se kompromisom, arbitražom treće osobe, proširenjem ciljeva, povlačenjem, izmjenom posla, kooptiranjem, odstranjivanjem teškoća, korištenjem moći i autoriteta, konfrontacijom, kooperacijom.
  - Operacijske strategije – ugrađuju se u ostvarivanje poslovnih strategija. Njihovi ciljevi proizlaze iz strateških ciljeva. Predstavljaju operacionalizaciju poslovne politike poduzeća, odnosno spuštanje strateških ciljeva na operacijsku razinu. Najznačajnije operacijske strategije su: strategija marketinga, strategija istraživanja i razvoja, strategija proizvodnje, financijska strategija i strategija ljudskih resursa.
  - Sustav nagrađivanja – implementira poticajni sustav nagrađivanja koji će afirmativno djelovati na motivaciju i zadovoljstvo djelatnika. Osobito se to odnosi na stimulativni dio plaće i materijalne beneficije koje moraju biti proporcionalne zalaganju i efikasnosti djelatnika i njihovom obolu u ostvarenju ciljeva poduzeća. Djelatnik mora osjećati zadovoljstvo nagrađivanjem koje teži biti proporcionalno uloženom trudu, ali i razini znanja, vještina i kompleksnosti zadataka. U cilju poticanja djelatnika razvija se sustav participacije djelatnika u dobiti poduzeća. Menadžere se potiče menadžerskim kompenzacijama: bonusi, životno osiguranje, korištenje službenog vozila, mobitela, reprezentacija.
  - Informacijski sustav – implementacija informacijske tehnologije predstavlja preduvjet inoviranja strategije, poslovne i razvojne politike poduzeća. Informatizacija ulazi u sve pore poslovanja poduzeća, a osobito u upravljanje informacijama i u poslovno odlučivanje. Ne može se konkurirati u suvremenom gospodarstvu zastarjelom tehnologijom, odnosno ne može se ući u globalizacijsko društvo negirajući prednosti informacijskog društva.

U procesu implementacije strategije nužno je implementirati “Balanced Scorecard” kao sredstvo za planiranje i dugoročno upravljanje strategijom, odnosno kako bi se poduzeće što bolje usredotočilo na četiri kritična menadžment procesa.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Krišto, I.: *Balanced Scorecard*, Poslovni magazin, Zagreb, 10/2004., str. 52.

- objašnjenje i prevođenje vizije i strategije;
- komunikacija strategije i veze prema operativnim ciljevima;
- planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje ciljeva na svim razinama poduzeća;
- poboljšavanje feedbacka i učenje.

Balanced Scorecard predstavlja uravnoteženi sustav rezultata poslovanja u cilju ostvarenja svrhe i temeljnog cilja poslovanja. Otkriva perspektivu kupca (turista) kojemu su usmjerene sve aktivnosti poduzeća, kao i perspektivu procesa i unapređivanja razine znanja. Teži ostvarenju većeg profita.

Implementacijom strategije ne završava proces formuliranja koncepcije razvoja. Promjene su sve brže i češće tako da će se nova koncepcija razvoja morati permanentno modificirati i prilagođavati promjenama u cilju ostvarivanja konkurentnosti poduzeća. Završetak implementacije strategije nije vrijeme mirovanja poduzeća, već vrijeme kontrole rezultata strategije trajnog optimaliziranja strategije i njenog prilagođavanja novim tržišnim uvjetima. U cilju ostvarenja strategije veliku važnost imaju operacijske strategije. Presudne su za ostvarenje korporacijskih i poslovnih strategija. Ugrađuju se u cjelokupno poduzeće, odnosno sudjeluju u ostvarenju misije poduzeća i hijerarhijskog sustava ciljeva.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Definirajte odnos koncepcije i strategije.
2. Koje su potencijalne strategije poduzeća?
3. Što je korporacijska strategija?
4. Objasnite podjelu korporacijske strategije.
5. Definirajte strategije poslovnih područja.
6. Što obuhvaćaju strategije funkcijskih područja?
7. Navedite i objasnite osnovne metode formuliranja koncepcije.
8. Koji su osnovni kriteriji izbora najbolje strategije?
9. Koji su temeljni pristupi implementaciji strategije?
10. Objasnite temeljna pitanja koja određuju implementaciju strategije.

# 6.

## OPERACIJSKE STRATEGIJE U RAZVOJNOJ I POSLOVNOJ POLITICI

Operacijske strategije predstavljaju važan dio korporacijske strategije poduzeća. Njihova optimalizacija i sinergijsko djelovanje i nadopunjavanje moraju biti ugrađeni u inoviranje razvojne politike. Upravljaaju sljedećim funkcijama:

- strategijom marketinga,
- R&D strategijom,
- strategijom proizvodnje,
- financijskom strategijom,
- strategijom ljudskih resursa.

### 6.1. Strategija marketinga

Marketing je proces planiranja i izvršenja određene koncepcije definiranja proizvoda, formiranja cijena, promocije i distribucije ideje, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća. Predstavlja civilizirani oblik ratovanja u kojem se veći dio bitaka dobiva riječima, idejama i usmjerenim razmišljanjima. Upravljanje marketingom znači upravljanje potražnjom. Prema koncepciji marketinga ključ za postizanje ciljeva poduzeća sastoji se u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i u odnosu prema konkurenciji uspješnijim i djelotvornijim transferom željenih zadovoljenja. Polazište svih marketinških aktivnosti je proces istraživanja tržišta, odnosno definiranje potreba potrošača koji pokreću cjelokupnu aktivnost i otkrivanje novih tržišnih trendova (postoje specijalizirana poduzeća za istraživanje tržišta – u Hrvatskoj su najznačajnija poduzeća Gfk, Puls, Hendaal, AC Nielsen i Accent).

Osnovne marketinške strategije su:

- Strategija segmentacije – “Strategija segmentacije tržišta je koncepcija marketinga kojom se kupci na raznovrsnim tržištima razvrstavaju u manje, sličnije ili istovrsne segmente. Pri tome se nastoji uspostaviti ravnoteža između dobivanja razumno velikih i pouzdanih skupina i postizanja dovoljno velike sličnosti među njima sa svrhom ponude standardnog marketinškog spleta.”<sup>53</sup> Cilj segmentacije je otkrivanje i prepoznavanje segmenata koji su najzanimljiviji, koji najviše obećavaju i na kojima će se najbolje iskoristiti povoljne prilike i gdje poduzeće može najlakše stvoriti konkurentske prednosti. Diferenciraju se demografski, socio-ekonomski, zemljopisni, psihografski kriteriji segmentacije tržišta. Kvalitetnom segmentacijom izbjegavaju se sukobi s konkurencijom te se djeluje na vlastiti tržišni udio koji prepoznaje svoje potrebe u asortimanu poduzeća. U tom cilju koncentrira se na specifične potrebe koje konkurencija ne zadovoljava.
- Strategija pozicioniranja – Pozicioniranje je položaj proizvoda u svijesti potrošača, odnosno asocijacija i percepcija potrošača o zadanom proizvodu. U pozicioniranju postoje četiri ključne dimenzije: karakteristike kupca, kanala distribucije, konkurencije i vlastite karakteristike. Presudan je način na koji potrošač doživljava proizvod i gdje ga je pozicionirao u odnosu na konkurentsku ponudu. Pozicioniranjem se kreira imidž proizvoda i poduzeća, odnosno cjelovita psihološka struktura koja nastaje tijekom vremena svim raspoloživim, javnosti dostupnim informacijama i iskustvima posredstvom kojih ciljno tržište shvaća i cijeni značenje i vrijednost poduzeća prema konkurentima. Pozicioniranje se odvija u tri faze: identificiranje razlika mogućeg proizvoda, usluga i njihovog imidža, primjena kriterija za odabir ključnih razlika i promocija razlika kojima se poduzeće diferencira od konkurencije.
- Strategija marketing mixa – Prema P. Kotleru strategija marketing mixa je kombinacija marketing varijabli kojima se koristi poduzeće da bi se postigla tražena razina prodaje na ciljnom tržištu i željeni profit. Elementi marketinškog miksa su: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Svi elementi su jednako važni i uspjeh se može postići samo paralelnim unapređivanjem svih elemenata.

Marketing povezuje sve funkcije u poduzeću koje su orijentirane prema određivanju pozicije poduzeća na tržištu i usmjeravanju cjelokupnog djelovanja poduzeća prema interesima, željama i preferencijama kupaca. Za funkciju marketinga treba pronaći primjerenu poziciju u cjelokupnom poduzeću, a tek nakon toga se pristupa organizaciji same funkcije marketinga. Marketinška orijentacija ovisi o: djelatnosti poduzeća, veličini poduzeća, postojećem opsegu djelovanja, planiranom programu i ciljevima budućeg poslovanja, kvaliteti djelatnika i iskustvu u organizaciji marketinga u sličnim poduzećima. Mora biti podređena strategiji razvoja poduzeća. Upravljanje marketingom se treba prilagodavati promjenama okoline i paralelno se razvijati s napretkom tržišnih čimbenika.

---

<sup>53</sup> Dibb, S., i dr.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., str. 67.

## 6.2. R&D strategija

R&D strategija obuhvaća razvojno-istraživačke aktivnosti i ulaganja u temeljna i primijenjena istraživanja i u razvoj proizvoda i usluga, proizvodnih procesa i tehnologije. Cilj je priprema poduzeća za budućnost. Poduzeće koje želi biti uspješno i vodeće na tržištu mora prednjačiti novim proizvodima, uslugama ili novim proizvodnim procesima. Orijehtacija prema R&D strategiji u poduzeću određuje koliko će poduzeće ulagati financijskih sredstava i ostalih resursa u istraživanje i razvoj novog proizvoda, odnosno u nove metode proizvodnje. R&D strategija mora biti usmjerena stvaranju budućih potreba potražnje, odnosno stvaranju novih proizvoda koji će postojeće potrebe zadovoljavati na djelotvorniji način ili će uspješno zadovoljavati sasvim nove potrebe. Složenost funkcije istraživanja i razvoja može se prikazati kompleksnošću razvoja novog proizvoda i interakcijom faze uvođenja proizvoda na tržište.

U R&D funkciji ključnu ulogu ima intelektualni kapital, odnosno sposobnost, znanje i vještina djelatnika poduzeća. Inovativnost temeljena na kreativnosti, istraživanju i razvoju pruža mogućnost stvaranja i kreiranja novih prednosti. Istraživanje treba prerasti u strateško opredjeljenje poduzeća, a ne ostati na deklarativnom pristupu. Kočnica tom procesu je zastarjeli sustav vrijednosti, stari način razmišljanja, percepcije, otpor promjenama... Mnogo se teže riješiti starih ideja, nego stvarati nove (J. M. Keynes). Slično rezonira N. Macchiavelli: Onaj tko uvodi nešto novo ima protiv sebe neprijateljstvo svih onih koji imaju korist od očuvanja starog sustava, a mlaku obranu i podršku onih koji će imati korist od novog.

Na strategiju istraživanja i razvoja nadovezuje se strategija proizvodnje koja implementira rezultate istraživanja i razvoja u generiranje novih načina i metoda proizvodnje.

## 6.3. Strategija proizvodnje

Strategija proizvodnje utvrđuje potrebne resurse i načine kreiranja proizvoda. Osnovni cilj je ostvarenje što veće razlike između ulaznih i izlaznih vrijednosti. Nužno je transformirati resurse u konačne proizvode koji mogu optimalno zadovoljiti potražnju uz postizanje maksimalne efikasnosti, produktivnosti i rentabilnosti. U proizvodnoj funkciji potrebno je permanentno optimalizirati proizvodni i tehnološki proces, diversificirati proizvodni asortiman, dodavati nova svojstva i obilježja proizvodima. Prioritet je implementirati inovacije u proizvodni program kako bi se prestigla konkurencija u tržišnoj utakmici. Presudna je kreativnost i originalnost menadžera uz korištenje najmodernije tehnologije i informatizacije u cilju poboljšanja procesa proizvodnje. Problem je što konkurencija i kupci stalno postavljaju nove standarde kvalitete, a nužna su velika ulaganja i duže vremensko razdoblje za aktiviranje novih tehnologija ili za produciranje novih znanja i rezultata fundamentalnih i primijenjenih istraživanja. Izazov je postaviti nove, više kriterije u procesu proizvodnje, predviđati obilježja buduće potražnje, izbaciti novi proizvodni program, odmaknuti se i diversificirati od konkurencije i promotivnim aktivnostima privući potencijalnu potražnju.

Nužno je planirati proizvodnju, odnosno izraditi portfolio pristup proizvodu za postizanje uravnoteženog asortimana proizvoda koji će dugoročno donositi maksimalni profit. Proizvodni asortiman poduzeća se poboljšava na tri načina:

- Modifikacija proizvoda – optimalizacija i poboljšavanje određenih karakteristika proizvoda kojima se ostvaruje veće zadovoljstvo potrošača. Tri glavna načina modifikacije proizvoda su: modifikacija kvalitete koja se temelji na poboljšavanju kvalitativnih odrednica proizvoda, funkcionalna modifikacija koja pospešuje učinkovitost proizvoda i modifikacija stila kojom se potiče osjetilna privlačnost proizvoda.
- Eliminacija proizvoda – uklanjanje i napuštanje proizvoda koji više ne zadovoljava potražnju, odnosno na kojem poduzeće ostvaruje gubitak i na kojem se više kvalitetno i uspješno ne mogu izvršiti modifikacije. Nekvalitetan proizvod može imati negativnu reperkusiju na ukupan imidž poduzeća. Rok trajanja proizvoda je sve kraći zbog sve bržih promjena preferencija potražnje i sve inventivnijih i kreativnijih aktivnosti konkurencije u konkurentskoj borbi na tržištu (npr. proizvodnja mobitela, informacijske opreme...).
- Razvoj novih proizvoda – temelji se na rezultatima istraživanja i razvoja kojima se pokušava ukloniti nedostatke ranijih proizvoda, ostvariti bolji prolaz na tržištu, veće zadovoljstvo potrošača i bolje rezultate poslovanja.

Razvojna politika poduzeća može uvjetovati i generirati dva smjera definiranja proizvodnog programa i asortimana:

- Širenje proizvodnog programa – omogućuje diversificiranje karakteristika proizvoda s ciljem prilagođavanja pojedinačnim preferencijama kupaca. Diferenciranjem proizvoda smanjuje se rizik poslovanja poduzeća jer je veća mogućnost da će većina proizvoda doživjeti uspjeh na tržištu te tako smanjiti utjecaj negativnih posljedica proizvoda koji nisu saživjeli na tržištu. Širenje proizvodnog programa omogućava racionalnije poslovanje i bolje iskorištavanje kapaciteta, stalnih i obrtnih sredstava. Osigurava ulazak poduzeća na nove ciljne segmente i širenje kruga potencijalnih kupaca.
- Sužavanje proizvodnog programa – predstavlja specijalizaciju proizvodnje, odnosno smanjivanje proizvodnog programa s ciljem koncentracije poslovanja na proizvode koji imaju najveću priliku za uspjeh na tržištu. Cilj je izrada proizvoda veće kvalitete, uvođenje standardizacije i povećanje produktivnosti. Unatoč naglasku na optimalizaciji proizvodnog procesa, javlja se opasnost da se poduzeće neće moći oporaviti od eventualnog neuspjeha proizvoda što može dovesti do problema likvidnosti, solventnosti poduzeća i njegovog stečaja.

Potrebno je valorizirati krivulju iskustva u generiranju novog proizvodnog programa: odnos između troškova i iskustva poduzeća – efekt učenja, ekonomije veličine i tehnološkog unapređenja. Paralelno je u strategiji proizvodnje nužno valorizirati karakteristike životnog ciklusa proizvoda – uvođenje, rast, sazrijevanje, zastarijeva-



nje, odumiranje i strategije specifične za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda. Svaka faza zahtjeva drugačiji model proizvodnje. Za ostvarenje proizvodne funkcije potrebna je financijska strategija u cilju prikupljanja potrebnih financijskih resursa.

#### 6.4. Financijska strategija

Osnovni cilj financijske strategije je osigurati potrebni kapital za poslovanje poduzeća i provođenje i ostvarenje poslovne i razvojne politike. Financije više nisu presudan resurs u ostvarenju konkurentskih prednosti, ali bez financija nema ni normalnog poslovanja. Značaj financija je utkan u temeljne principe razvojne politike jer problemi s likvidnošću i solventnošću mogu dovesti do stečaja i propasti poduzeća.

Temeljne odrednice financijske strategije su:

- Struktura kapitala – odnos duga i trajnog kapitala. Odnosi se na pokazatelje financijske poluge: odnos dugoročnih obveza i kapitala, stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice i odnosi pokrića.
- Akvizicija kapitala – ulaganje kapitala: vlastiti i tuđi izvori. Prednost vlastitog kapitala je izražena zbog solventnosti, mase neto dobiti, rizika ulaganja, neplaćanja troškova stranog kapitala i ovisnosti poduzeća o tržištu kapitala. Izvori kapitala mogu biti: interni izvori, strani izvori (posuđeni kapital) i dodatni dionički kapital.
- Alokacija kapitala – definira stratešku poslovnu jedinicu poduzeća i segment poslovanja u koji će se uložiti kapital. Postoji više modela optimalizacije alokacije kapitala: model portfelj investiranja, model reinvestiranja, model inter-nog tržišta kapitala (planirana, latentna, kompetitivna strategija).
- Upravljanje dividendama – otkriva odgovor na temeljno pitanje na kraju obračunskog razdoblja kako podijeliti profit: isplatiti dioničare ili reinvestirati dobit u razvoj poduzeća. Odluka ovisi o: potrebi za kapitalom, likvidnosti, sposobnosti posuđivanja, aspiraciji dioničara, politici dividende pripadajuće grane. Prednost uvijek moraju imati dugoročni ciljevi, odnosno bar se dio sredstava mora reinvestirati u optimalizaciju poslovanja kako bi poduzeće i u budućnosti ostvarivalo uspjeh na tržištu.

Uz prikupljanje financija za implementiranje strategije razvoja poduzeća presudna je strategija ljudskih resursa jer su upravo djelatnici kreatori i nositelji budućeg poslovanja poduzeća.

#### 6.5. Strategija ljudskih resursa

Strategija ljudskih resursa upravlja djelatnicima u cilju ostvarenja prosperiteta poduzeća. Definira odgovore na osnovna pitanja: kvaliteta performansi, regrutiranje, permanentno obrazovanje, predviđanje i planiranje kadrovske strukture, motivacija, zadovoljstvo, promocija, stimuliranje, nagrađivanje i plaćanje djelatnika. Ljudski resursi pretočeni u konkretni, stvaralački, kreativni i djelotvorni rad predstavljaju temelj poticanja

konkurentskih prednosti i osnovnu pokretačku snagu poduzeća. Djelatnici su osnovni činioci razlike uspješnih i neuspješnih poduzeća što traži permanentnu aktivnost poduzeća prema unapređivanju njihova znanja, vještina i sposobnosti.

### **Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja**

1. Koje operacijske strategije se razlikuju u poslovnoj i razvojnoj politici poduzeća?
2. Koje su temeljne marketinške strategije?
3. Što obuhvaća R&D strategija?
4. Definirajte proizvodnu strategiju.
5. Koji su načini poboljšavanja i definiranja proizvodnog asortimana?
6. Koje su temeljne odrednice financijske strategije?
7. Objasnite strategiju ljudskih resursa.

# 7.

## LJUDSKI RESURSI U RAZVOJNOJ STRATEGIJI

Djelatnici izrastaju u glavne resurse u inoviranoj razvojnoj strategiji suvremenih poduzeća. Vlastitim znanjem i sposobnošću determiniraju buduće rezultate poslovanja poduzeća. Kombiniraju raspoložive resurse u kreiranju novih proizvoda primjerenih potrebama potražnje. Iniciraju promjene poslovanja u valoriziranju tržišnih promjena.

Strategija upravljanja ljudskim resursima, odnosno kadrovska funkcija uključuje sljedeće procese:

- sustav planiranja razvoja ljudskih resursa;
- razvoj karijere, sustav evaluacije i promociju djelatnika;
- obučavanje nove generacije menadžmenta;
- unapređivanje kulture menadžmenta;
- autorizaciju turističkih djelatnika.

### 7.1. Sustav planiranja razvoja ljudskih resursa

Ljudski resursi postaju temeljni faktor razvoja poduzeća. Smanjuje se važnost “tvrdih” varijabli u poduzeću (struktura, sustavi, tehnologija, proizvodni procesi, financije), dok “neopipljivi” resursi postaju najvažniji izvori dodatne i novostvorene vrijednosti poduzeća (djelatnici, intelektualni kapital, znanje, vještine, inovativnost, kreativnost).

Za veću efikasnost djelatnika u poduzećima nužno je implementirati strategiju upravljanja ljudskim resursima (menadžment ljudskih resursa). Njene aktivnosti i funkcije su:<sup>54</sup> omogućavanje jednakih uvjeta zapošljavanja, analiza radnih mjesta,

<sup>54</sup> Petrić, L.: *Karakteristike tržišta rada u turističkoj industriji*, Ekonomski pregled, Zagreb, 10/1999., str. 1288.

planiranje kadrova, pridobivanje djelatnika, odabir i uvođenje u posao, razvoj karijere, izobrazba, trening, profesionalna orijentacija, unapređenje djelatnika, motivacija, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, sudjelovanje u dobiti, sudjelovanje u vlasništvu, otkrivanje rukovodnih talenata, odnosi među djelatnicima, briga o kvaliteti života na radnom mjestu, postojanje planova sukcesije menadžera, postojanje programa identificiranja i razvoja menadžmenta, postojanje programa zadržavanja ključnih djelatnika, postojanje izlaznih intervjuja, sustavi sugestija za poboljšanje i programi nagrada, istraživanje organizacijskog ponašanja, plaćanje rekreacije djelatnika, informacijski sustav za ljudske potencijale...

Strategija upravljanja ljudskim resursima ima dvije temeljne funkcije:

- Omogućuje stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća temeljenih na ljudskom kapitalu – djelatnici generiraju nove trendove razvoja.
- Pridonosi uspješnosti poduzeća – inicira promjene u poduzeću. Uspješnost poduzeća ovisi o kvalitativnoj razini djelatnika, odnosno o zadovoljstvu djelatnika, postojanju i efikasnosti organizacijske jedinice za ljudski kapital, sigurnosti posla, zadovoljstvu poslom i odanosti poduzeću, kreiranju znanja, inicijativi programa kvalitete za ljudske potencijale...

Strategija upravljanja ljudskim resursima pridonosi podizanju opće efikasnosti poduzeća tako da:

- pomaže poduzeću da lakše ostvari vlastite ciljeve;
- iskorištava potencijal djelatnika na najefikasniji način;
- opskrbljuje poduzeće dobro obučanim i motiviranim osobljem;<sup>55</sup>
- podiže razinu kvalitete življenja na radnom mjestu, što to poduzeće čini poželjnim;
- potiče permanentno usavršavanje i obučavanje djelatnika;
- poboljšava odnose i interakciju između djelatnika;
- pomaže da se zadrži etičko i društveno odgovorno ponašanje djelatnika u poduzeću;
- upravlja promjenama za dobrobit pojedinca, grupa, poduzeća i zajednice.

U strategiji upravljanja ljudskim resursima veliki značaj ima planiranje kadrova kao definiranje broja potrebnih djelatnika definirane kvalitete, vještina, razine znanja i stručne spreme koji mogu optimalno zadovoljiti potrebe trenutnog i budućeg poslovanje. Planiranje ljudskog potencijala je proces predviđanja te svjesnog i svrshodnog usmjeravanja aktivnosti prema utvrđivanju određenih ciljeva razvoja i uporabe ljudskih potencijala u funkciji uspješnog poslovanja i razvoja poduzeća. Predmet politike i planova razvoja i uporabe ljudskih potencijala jesu sve aktivnosti koje su u funkciji razvoja i uporabe tog potencijala – od pridobivanja kandidata za zapošljavanje, njihova odabira i uvođenja u posao do praćenja i ocjenjivanja njihove uspješnosti u

<sup>55</sup> 3. V 2005. u Zagrebu je održana prva priredba Career Day 2005 koja povezuje studente i gospodarske subjekte. Predstavnici hrvatskih poduzeća predstavili su studentima gospodarske planove i očekivanja, a studenti vlastite potencijale, odnosno stručnjake koji će se ubrzo pojaviti na tržištu rada.

radu, poslu, profesionalnog razvoja, društvenog standarda, pa do načina i oblika prekida radnog odnosa. Osnovna tendencija mora biti ulaganje u djelatnike i njihovo stalno usavršavanje što znači odmak od prijašnjih tendencija gdje se pokušavao ostvariti veći profit smanjivanjem plaća, beneficija i ostalih prava djelatnika i njihovim otpuštanjem.

U planiranju kadrova osobito je teško i složeno prognozirati buduće potrebe za djelatnicima zbog rizika budućeg poslovanja na turbulentnom tržištu. Velika se pažnja treba posvetiti izboru djelatnika. Odabir (selekcija) kandidata odvija se putem inicijalne selekcije, glavne selekcije te kazuističke sjednice i zajedničke odluke o razmještanju prihvaćenih kandidata na slobodna radna mjesta. Na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća sve veću važnost u zapošljavanju ima internet (web site – u Hrvatskoj “Moj Posao” – na tom portalu otvoren je i edu centar koji nudi profesionalnu edukaciju preko 700 programa iz 70 područja) kao poveznica ponude i potražnje na tržištu rada. Internet polako istiskuje headhuntere (posrednike u zapošljavanju). Na važnosti dobiva i intership (studentska praksa) u procesu izbora budućih djelatnika. U planiranju ljudskih potencijala nužno je pratiti:<sup>56</sup>

- pokazatelje ljudskog potencijala – postotak djelatnika u organizacijskoj jedinici za ljudske potencijale, njihova prosječna stručna sprema, prosječna starost, znanje i vještine...;
- pokazatelje fluktuacije i apsentizma - stopa napuštanja poduzeća, stopa pri-rasta, stopa apsentizma, struktura otišlih i novih djelatnika;
- pokazatelje praćenja radne uspješnosti – ocjenjivanje, evaluacija i vredno-vanje djelatnika;
- pokazatelje plaćanja djelatnika – najniža, najviša, prosječna plaća, postotni udio plaća djelatnika u ukupnim i operativnim troškovima, postotak djelatnika koji dobivaju varijabilni i stimulativni dio plaće;
- pokazatelji obrazovanja djelatnika – prosječni broj sati obrazovanja po dje-latniku, troškovi obrazovanja po djelatniku.

Analiza pokazatelja ljudskih resursa mora se provoditi u vezi sa standardima rada koji propisuju osnovne elemente rada: količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove. Sastavljeni su od više pojedinačnih standarda: standardi količine, standardi kvalitete, standardi vremena, standardi troškova i etički standardi.

U planiranju djelatnika nužno je pratiti kvantitativne i kvalitativne pokazatelje strategije upravljanja ljudskim resursima (menadžment ljudskih potencijala) u cilju optimaliziranja strukture djelatnika.

U planiranju djelatnika potrebno je naglasiti mogućnost razvoja karijere i promocije djelatnika. Djelatnici preuzimaju obvezu kontinuiranog obučavanja i stjecanja novih vještina, ali očekuju vlastiti razvoj i promociju u hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Žele ostvariti potrebu za potvrđivanjem i samoaktualizacijom u poduzeću.

<sup>56</sup> Pološki Vokić, N.: *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, Ekonomski pregled, Zagreb, 5-6/2004., str. 464.

**Tablica 5:** Najznačajniji kvantitativni i kvalitativni pokazatelji MLJP

<b>KVANTITATIVNI POKAZATELJI MLJP</b>
1. Broj slučajeva odlazaka iz poduzeća visokoobrazovanih djelatnika
2. Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su došli u poduzeće
3. Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su dragovoljno otišli iz poduzeća
4. Bruto troškovi plaće po djelatniku
5. Najniža mjesečna neto plaća
6. Postotak ključnih djelatnika
7. Postotak djelatnika visoke stručne spreme, magistara i doktora u poduzeću
8. Postotak djelatnika koji dobivaju stimulativni dio plaće
9. Prosječna mjesečna neto plaća
10. Prosječna stručna sprema djelatnika u poduzeću
11. Stopa napuštanja poduzeća visoko obrazovanih djelatnika
12. Stopa prirasta visokoobrazovanih djelatnika
13. Ukupni troškovi rada po djelatniku
<b>KVALITATIVNI POKAZATELJI MLJP</b>
1. Mjeri li se uspješnost ostvarivanja ciljeva vezanih uz ljudske potencijale?
2. Ocjena menadžera za ljudske potencijale za kvalitetu praćenja uspješnosti
3. Plaćanje rekreacije po djelatniku
4. Postavljaju se u poduzeću strukturirano ciljevi vezani uz ljude?
5. Postojanje programa zadržavanja ključnih ljudi
6. Postojanje stimulativnog dijela plaće
7. Provodi li se u poduzeću evaluacija odjela za ljudske potencijale?
8. Suvremenost odnošenja prema ljudskim potencijalima

**Izvor:** Pološki, Vokić, N.: *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, Ekonomski pregled, Zagreb, 5-6/2004., str 476.

## 7.2. Razvoj karijere, sustav evaluacije i promocija djelatnika

“Razvoj karijere je proces niza međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojima se pojedinac i poduzeće javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere”.<sup>57</sup> Upravljanje karijerom je složeni proces koji se odvija u interakciji menadžera, djelatnika i kadrovskeg odjela. Njihovi ciljevi se moraju sinergijski povezati u ostvarenje ciljeva poduzeća. Karijera je slijed radnih mjesta u radnom vijeku djelatnika. Nastaje iz težnje za napredovanjem djelatnika u hijerarhiji poduzeća i vlastitim ostvarenjem na radnom mjestu.

<sup>57</sup> Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 832.

**Tablica 6: Aktivnost čimbenika u sustavu upravljanja karijerom**

UPRAVLJANJE KARIJEROM		
Pojedinac	Menadžer	Organizacija – funkcija kadrovanja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti;</li> <li>• planiranje života i rada;</li> <li>• informacije o zanimanju;</li> <li>• izbor zanimanja;</li> <li>• izbor organizacije;</li> <li>• utvrđivanje opcija razvoja karijere;</li> <li>• radne i profesionalne preferencije;</li> <li>• upoznavanje menadžera s osobnim preferencijama razvoja;</li> <li>• plan aktivnosti za razvoj karijere;</li> <li>• samousmjerenje;</li> <li>• razvijanje sposobnosti, znanja i vještina;</li> <li>• praćenje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja karijere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• katalizator i motivator razvoja djelatnika;</li> <li>• procjenjivanje i praćenje uspješnosti;</li> <li>• utvrđivanje sposobnosti i talenta;</li> <li>• ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih;</li> <li>• savjetovanje i podrška u razvoju karijere;</li> <li>• pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere;</li> <li>• usmjerenje;</li> <li>• obučavanje;</li> <li>• pružanje informacija o razvojnim potencijalima djelatnika;</li> <li>• usklađivanje individualnih i organizacijskih potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procjena individualnih potencijala i preferencija;</li> <li>• usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva posla;</li> <li>• ocjena uspješnosti;</li> <li>• povezivanje planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere;</li> <li>• uspostavljanje ljestvice karijere;</li> <li>• profesionalno usmjerenje;</li> <li>• obrazovanje i razvoj djelatnika;</li> <li>• informacijski sustav ljudskih potencijala;</li> <li>• informacije o mogućnostima razvoja karijere, savjetovanje za razvoj karijere;</li> <li>• praćenje i evaluiranje uspješnosti procesa.</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 834.

Razvoj karijere se sagledava kroz tri moguća fokusa:

- perspektiva djelatnika koji se želi potvrditi u okolini kroz razvoj karijere i napredovanje u poduzeću;
- perspektiva poduzeća u odnosu na djelatnika koja se temelji na procesu upravljanja karijerom;
- perspektiva poduzeća u odnosu na vlastiti razvoj s ciljem ostvarenja poboljšanja poslovanja.

Prioritet razvoja karijere je pretvaranje posla u karijeru. To je lakše provoditi u velikim poduzećima koja mogu potaknuti snažno, interno tržište rada omogućavanjem napredovanja unutar poduzeća. Na razvoj karijere djelatnika utječu mnogobrojni čimbenici koji se mogu sintetizirati u četiri osnovne grupe:

- Osobni čimbenici – interesi, sposobnosti, vještine, obrazovanje, iskustvo, zalaganje djelatnika. Iskazuju se kroz osobne karakteristike djelatnika koje ga čine sposobnim za obavljanje zadanih djelatnosti.
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi – ekonomski uvjeti, trendovi u poslovanju, tehnologija, pravna i zakonodavna regulativa. To su uvjeti makrookoline koji determiniraju poslovanje poduzeća, a time i mogućnosti djelatnika koji razvijaju karijeru unutar poduzeća.

- Tržište radne snage – socijalni utjecaj, geografska lokacija, veličina poduzeća. Stanje ponude i potražnje na tržištu radne snage definira mogućnosti i prilike svakog pojedinog djelatnika u razvoju karijere.
- Financijske kompenzacije – plaća, beneficije, financijski potencijal. Financijske premije i beneficije predstavljaju značajni poticajni faktor djelatnika u razvoju karijere.

Razvoj karijere je povezan sa životnom dobi djelatnika tako da svaka dobna granica donosi vlastite izazove, ali i ograničenja.

**Tablica 7:** Levinsonov model razvoja životnih zadataka

Razvojno razdoblje	Dobna skupina	Zadatak
Rana odraslost	17-22	Istraživanje mogućnosti
Ulazak u svijet odraslih	22-29	Kreiranje prve važne strukture života
Tranzicija u tridesete	29-33	Restrukturiranje života
Smirivanje	33-40	Kreiranje druge važne strukture života
Tranzicija u srednje godine	40-45	Što sam i gdje sam?
Ulazak u srednju odraslost	45-50	Kreiranje nove, srednje životne strukture
Tranzicija u pedesete	50-55	Manje adaptacije
Vrhunac srednje odraslosti	55-60	Kreiranje druge srednje životne strukture
Tranzicija u stariju dob	60-65	Priprema za mirovinu i starost
Kasna odraslost	65-	Stvaranje kasno životne strukture i suočavanje s poteškoćama starosti

**Izvor:** Miljković, D.: *Upravljanje karijerom*, Poslovni magazin, Zagreb, 1/2005., str. 28.

Razvoj karijere je povezan s evaluacijom djelatnika koja predstavlja osnovu za promociju i razvoj, nagrađivanje i stimuliranje djelatnika. U svakom poduzeću se mora vršiti evaluacija djelatnika s ciljem da se poveća njihova produktivnost. Temelji se na sljedećim postavkama:<sup>58</sup>

- Menadžeri su prisiljeni da otvoreno i s njima osobno razmatraju ocjene podređenog osoblja, te su tako primorani na upotrebu racionalnih kriterija prilikom ocjenjivanja.
- Možda će na ovaj način djelatnici biti motivirani na povećani trud u cilju poboljšavanja rezultata predstojeće procjene rezultata njihova rada.
- Podređeni su u mogućnosti suprotstaviti se netočnom ocjenjivanju njihova rada ili tvrdnjama o učinku ispod postavljenih standarda.
- Menadžment prima bitne povratne informacije o provođenju poslovne politike što pridonosi menadžerskom informativnom sustavu poduzeća.
- Djelatnici dobivaju sliku o tome što se točno od njih očekuje, te o vlastitom položaju u očima viših službenika.

<sup>58</sup> Bennett, R.: *Menadžment*, Informator, Zagreb, 1994., str. 209.



- Intervjui, koji se provode u cilju procjene učinaka djelatnika, mogu otkriti korisne podatke o nepoznatim vještinama i sposobnostima koje posjeduju djelatnici. Ove sposobnosti se mogu ugraditi u plan međuljudskih resursa poduzeća.
- Djelatnici mogu izvijestiti menadžment o preprekama i kočnicama koje ih sputavaju u vezi s vlastitim učinkom.

Tri strateška pitanja u procesu evaluacije djelatnika su:

- vrednovanje – (Kako objektivno evidentirati, kvantificirati, mjeriti i ocjenjivati rezultate djelatnika?);
- nagrađivanje – (Postoji li povezanost ocjenjivanja i nagrađivanja te kako se diferenciraju nagrade?);
- razvoj djelatnika – (Koji je najefikasniji način promocije djelatnika?).

Evaluacija djelatnika ima presudni značaj za:

- Djelatnike – dobivanje povratnih informacija o obavljenom poslu, utvrđivanje ciljeva u narednom razdoblju, dobivanje uvida u širu sliku ciljeva i prioriteta menadžera te kako se vlastiti posao uklapa u to, prigoda da se raspravi sadržaj i opseg posla na dotičnom radnom mjestu, prigoda za razgovor o mogućem razvoju karijere, prigoda za utvrđivanje osobnih razvojnih i edukacijskih potreba.
- Menadžere – mogućnost da dozna o nadama, strahovima, brigama i načinu razmišljanja djelatnika vezanim uz posao, prilika da razjasni i učvrsti važne ciljeve i prioritete kako bi djelatnici jasnije sagledali gdje se uklapaju, mehanizmi za mjerenje promjena u radnoj uspješnosti, utvrđivanje područja eventualnog preklapanja poslova djelatnika, temelj za moguće preraspodjele djelatnika, prigoda za pohvaljivanje dobro obavljenog posla, prigoda za dogovor o narednim akcijama za poboljšavanje učinka.
- Poduzeće – pravovremeno uočavanje menadžerskih potencijala – djelatnika koji su spremni nakon određenog treninga preuzeti ključne pozicije, utvrđivanje područja u kojima je poduzeće osobito jako, odnosno u kojima postoje eventualne slabosti, potvrđivanje usklađenosti pojedinačnih ciljeva i vizije poduzeća (sustav ciljeva u poduzeću), unapređivanje komuniciranja u poduzeću, poboljšanje učinka.

U evaluaciji djelatnika veliku ulogu ima njihova osobnost koja je izražena pokazateljima introvertiranosti, emocionalne sposobnosti, kontrole moći i društveno političkim stavovima. Osobnost djelatnika definira njegov način ponašanja koji se teško može promijeniti u procesu njegovog obučavanja i usavršavanja.

Osnovni ciljevi ocjenjivanja menadžera prema studiji Conference Board su: razvoj upravljanja, ocjena rezultata, poboljšanje rezultata, plaćanje, pronalaženje osoblja, povratna veza, planiranje radne snage i komuniciranje.

Promocija kadrova je proces promaknuća djelatnika kroz stručno napredovanje ili napredovanje u hijerarhijskoj strukturi na osnovu njihove evaluacije. Mora se te-

meljiti na objektivnim kriterijima; znanje, vještina, sposobnost, a ne na podobnosti. Proces promocije kadrova odvija se u sljedećim fazama:<sup>59</sup>

- Utvrđivanje potreba – predstavlja rezultat aspiracija djelatnika i poduzeća. Poduzeće u konkurentskoj borbi neprestano mora modificirati aktivnosti kao i potrebu za djelatnicima različitih profesija, profila i znanja. Potreban profil poduzeće pokušava pronaći putem doškolovanja vlastitog kadra ili akvizicijom na tržištu rada.
- Stvaranje klime – promocija kadrova mora biti u cilju ostvarenja pozitivne i poticajne klime i međuljudskih odnosa u poduzeću, a ne uzrok previranja djelatnika, podmetanja, zavisti i narušavanja međuljudskih odnosa.
- Utvrđivanje performansi posla – opis potrebnih znanja i vještina djelatnika potrebnih za kvalitetno obavljanje aktivnosti poduzeća u cilju ostvarenja svrhe poduzeća.
- Utvrđivanje individualnih performansi – evaluacija mogućnosti djelatnika na osnovu koje se donosi odluka o planiranju promocije. Procjenjuje se da li djelatnici mogu kvalitetno odgovoriti na tražene performanse posla i koje su njihove gornje granice mogućnosti.
- Plan promocije – definiranje poslova za koje se predviđa promocija, načina njezina provođenja, rokova provođenja i ostalih uvjeta.

Promocija djelatnika je usko povezana s procesom njihove motivacije. Motivacija objašnjava kako se djelatnici osjećaju s obzirom na ono što rade. Na motivaciju djelatnika utječu individualne osobine (odgoj, sustav vrijednosti, kultura, način mišljenja, percepcija) i značajke radne okoline (radni uvjeti, politika nagrađivanja, zanimljivost posla). Osnovne motivacijske tehnike u poduzeću su:

- Ukupna primanja – novac i materijalna vrijednost prerastaju u osnovne motivatore djelatnika.
- Samoaktualizacija – potvrđivanje na poslu, ugrađivanje sebe u misiju poduzeća, ostvarenje participacije u odlučivanju putem procesa decentralizacije i autorizacije značajno doprinose zadovoljstvu djelatnika.
- Kvaliteta radne sredine – odnosi među djelatnicima, afirmacija timskog rada, generiranje novog sustava vrijednosti, radna okolina potenciraju veće zalaganje i ostvarenje djelatnika.

Djelatnici žele aktivno sudjelovati u kreiranju poslovne i razvojne politike poduzeća, odnosno žele ugraditi dio sebe u rezultate poslovanja i osjećati pripadnost poduzeću što potiče njihovu lojalnost. S tim ciljem nužno je provoditi delegiranje odgovornosti, implementiranje suvremenih organizacijskih struktura, afirmiranje nove poslovne kulture i pozitivne radne atmosfere te potenciranje procesa autorizacije djelatnika. Veliku važnost ima povratna veza, odnosno jasni i objektivni kriteriji pri promociji kadrova i sustavu nagrađivanja. Djelatnici žele ostvariti samoaktualizaciju

<sup>59</sup> Buble, M.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 378.

na poslu, odnosno postići osjećaj poštovanja u radnoj sredini. U ocjenjivanju vlastitog posla djelatnicima su najznačajniji plaća, osobni razvoj i sigurnost.<sup>60</sup>

Uz motivaciju nužno je poticati osjećaj pripadnosti poduzeću kao i interakciju i povezanost djelatnika kroz funkcioniranje timova. U cilju upoznavanja djelatnika organizira se team building i razvijanje zajedničkog poticajnog duha u poduzeću. Osnovni ciljevi team buildinga su:<sup>61</sup>

- poboljšanje suradnje unutar tima;
- povećanje efikasnosti komunikacije;
- poboljšanje odnosa između članova tima;
- isticanje zajedničkih ciljeva i pronalazak zajedničke vizije za poduzeće;
- građenje lojalnosti djelatnika poduzeća;
- stvaranje otvorene i opuštene atmosfere unutar radnog tima.

U svrhu ostvarenja razvoja poduzeća nužno je provoditi obučavanje nove generacije menadžmenta koja s novim idejama ruši zastarjele načine razmišljanja i kreira nove trendove za globalizirano tržište XXI. stoljeća.

### 7.3. Obučavanje nove generacije menadžmenta

Menadžeri se moraju permanentno usavršavati kako bi mogli kvalitetno odgovoriti na izazove tržišta. Moraju biti okrenuti budućnosti. Preduvjeti za poboljšanje obučavanja nove generacije poduzetničkih menadžera su:

- preliminarna izobrazba djelatnika državne uprave i samouprave s kojim komuniciraju poduzetnici početnici;
- permanentno usavršavanje učitelja poduzetništva;
- financiranje države centara za poduzetništvo i poslovnih škola;
- subvencioniranje permanentnog obrazovanja poduzetničkih menadžera putem poreznih olakšica;
- poticanje uloge konzultanta za poduzetništvo.

Proces obučavanja nove generacije menadžera se sastoji od sljedećih faza:

- politika obuke i razvoja djelatnika – orijentacija svakog poduzeća mora biti ulaganje u ljudski kadar i permanentno obrazovanje svih djelatnika kako bi mogli upravljati promjenama u i izvan poduzeća;
- organizacija za izvođenje obuke – obuhvaća sve potrebne uvjete uspješnog obučavanja djelatnika (aktivnosti, vršioce obuke, prostor, vrijeme, sredstva, pomagala...);
- identifikacija potrebe za obukom – sprječava i umanjuje jaz između trenutnog znanja menadžera i djelatnika poduzeća i znanja djelatnika najjačeg

<sup>60</sup> Istraživanje web portala Moj Posao: u Hrvatskoj 2005. godine 7.2% djelatnika je vrlo zadovoljno poslom, 28.4% zadovoljno, 27.1% niti zadovoljno, niti nezadovoljno, 25% nezadovoljno i 12.4% djelatnika vrlo nezadovoljno.

<sup>61</sup> Šestan, V.: *Team building*, Poslovni magazin, Zagreb, 5/2005., str. 55.

konkurenta, odnosno potrebnog nivoa znanja za upravljanje razvojem poduzeća u uvjetima dinamičke i turbulentne okoline;

- planiranje potrebne obuke – definiraju se ciljevi, strategije i taktike potrebne za obučavanje nove generacije menadžera i svih djelatnika s terminskim planom usavršavanja i primjene viših nivoa znanja u poslovanju poduzeća;
- izvođenje obuke – proces podizanja razine znanja djelatnika uz primjenu teoretske i praktične nastave koristeći suvremenu literaturu, relevantne izvore informacija, informacijske tehnologije, modele sustavne analize, simulacije itd.;
- evaluacija izvršene obuke – ocjenjuje se rezultat postupka obučavanja menadžera i djelatnika te se uspoređuje s planiranim nivoom znanja, odnosno znanjem konkurencije.

Razlikuje se više oblika dopunskog obrazovanja menadžera: stručni tečajevi, prezentacije, stilovi vođenja, timski rad. Savjetovanište za ljudske potencijale Heidrick Struggles je 2002. godine istraživalo prioritete obrazovanja menadžera i mjere koje menadžeri preferiraju za daljnje usavršavanje. Prema istraživanju u Njemačkoj čak 83% menadžera koristi interne ponude poduzeća da prošire vlastiti know-how, a 64% menadžera pohađa dodatne tečajeve i seminare kod vanjskih institucija.

**Tablica 8:** Načini usavršavanja menadžera

Odgovori	Broj	Postotak	Mjesto
Stručni tečajevi	288	58.5	1
Prezentacija	256	52.0	2
Stil vođenja	224	45.5	3
Timski rad	204	41.5	4
Retorika	200	40.7	5
Strani jezici	192	39.0	6
Osobnost	172	34.9	7
Interna problematika	160	32.5	8
Rukovođenje sukobima	160	32.5	8

Izvor: Poslovni magazin, Zagreb, 10/2002., str. 34. prema Kopfarbeit fur die Karriere, WirtschaftWoche 27/2002.

Sve veći značaj i udio ima e-learning ili učenje na daljinu kojeg karakteriziraju: niži trošak nabave, nema putnih troškova i izgubljenog vremena na radnom mjestu, odgovara svakoj razini potražnje i dostupnost po potrebi.

Posebnu pažnju treba usmjeriti na permanentno obrazovanje djelatnika u istraživanju i razvoju koji trebaju doći do novih spoznaja i otkrića. Djelatnici na području istraživanja i razvoja moraju biti mladi s radnim elanom, kooperativni u grupnom radu, poštenu, strpljivi, uporni, objektivni, pravedni, logički u zaključivanju, moraju imati pronalazačkog smisla, razvijene znanstveno analitičke sposobnosti, moraju biti

teoretski obrazovani na području na kojem rade, moraju poznavati znanstvene metode, donositi odluke na temelju provjerenih podataka.

U procesu permanentnog obrazovanja nužno je napustiti staru praksu zanemarivanja ulaganja u djelatnike i orijentirati se na novu održivu paradigmu ljudskih resursa.

**Tablica 9:** Promjene u procesu obrazovanja, izobrazbe i razvoja djelatnika

Stara praksa	Nova održiva paradigma ljudskih resursa
Izobrazba i razvoj se ne planiraju	Planiranje politike i strategije izobrazbe i razvoja
Izobrazba povjerena isključivo specijaliziranim odjelima	Smatra se da je izobrazba odgovornost svih menadžera
Ne postoji predanost viših menadžera za organiziranje izobrazbe	Potpuna predanost organiziranju izobrazbe, od glavnog direktora naniže
Izobrazba se odvija odvojeno od ostalih aktivnosti odjela za ljudske resurse	Izobrazba je povezana s mogućnostima za napredovanje
Jaz između privredne grane i obrazovnog sustava	Partnerstvo između privredne grane i obrazovnog sustava
Obrazovni programi koji nemaju mnogo značenja za privrednu granu	Obrazovni programi koji se zasnivaju na istraživanju privredne grane
Programi obrazovanja su nepromjenjivi i nisu integrirani	Programi obrazovanja omogućuju daljnje napredovanje i razvoj
Obrazovanje ne poznaje vještine stečene u privrednoj grani	Obrazovanje priznaje i potvrđuje vještine stečene u privrednoj grani

Izvor: Moutinho, L.: *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 272.

U novoj, održivoj paradigmi ljudskih resursa u borbi za “mjesto pod suncem” mora biti snažno izražena kreativnost i inventivnost menadžera. Upravo kreativnost i originalnost determiniraju uspješnost menadžera. Načela inventivnog menadžmenta su:<sup>62</sup>

- Učinkovitost – pokušava sa što manje inputa ostvariti što veću razinu outputa u što kraćem vremenu djelovanja.
- Kvaliteta – novi način razmišljanja i novi pristup obavljanju poslova uz ostvarenje što viših standarda koji jamče veće zadovoljstvo potrošača.
- Informatizacija – implementiranje suvremene informacijske tehnologije u sve menadžerske aktivnosti. Ne postoji uspješni suvremeni menadžer koji ne poznaje informacijsku tehnologiju.
- Internacionalizacija – nužnost razumijevanja složenih međunarodnih gospodarskih odnosa i djelovanja u multikulturalnoj internacionalnoj okolini – misliti globalno, raditi lokalno. U globalizacijskom društvu nestaju granice između država te je orijentacija na globalno tržište.
- Društvena odgovornost – stavovi kupaca, javno mnijenje, sve stroži standardi kvalitete proizvoda i usluga ili ekološke norme postavljaju dodatne zahtjeve i definiraju nova ograničenja u poslu.

<sup>62</sup> Srića, V.: *Inventivni menadžer*, Croma, Zagreb, 1995., str. 15.

- Poslovna etika – nužnost pridržavanja strogih načela poštenja i etičnosti u poslovnim odnosima.
- Kreativnost – nužnost novih ideja koje će kroz sustavne inovacije imati implementaciju u praksi u cilju poboljšavanja poslovnih performansi.

Cilj permanentnog obučavanja nove generacije menadžera je stjecanje menadžerskih vještina. To su:

- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći;
- sposobnost razumijevanja ljudskih bića;
- sposobnost inspiriranja;
- sposobnost izgradnje vlastitog autoriteta;
- sposobnost djelovanja na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Bit obučavanja je generiranje nove generacije menadžera sa sljedećim znanjima:

- shvaćanje i upravljanje promjenama u dinamičkoj okolini;
- sposobnost rukovođenja u nepredvidljivim okolnostima;
- sposobnost upravljanja kompleksnim organizacijskim strukturama;
- inventivnost i inicijativnost te korištenje informatizacije.

Menadžeri nove generacije moraju znati izgraditi autoritet i sposobnost vođenja. U procesu definiranja i provođenja nove vizije poslovanja i poticanja promjena moraju približiti viziju djelatnicima i upoznati sve razine djelatnika s promjenama u cilju njihove optimalne pripreme i implementacije. Mora biti sposoban razbiti otpor prema promjenama i prodrmati učmalu atmosferu stagnacije u poduzeću. Nužno treba osigurati potporu ostalih razina menadžmenta u provođenju promjena ili dovesti vlastite menadžere u poduzeće. Bez potpore u poduzeću osuđen je na propast neovisno o ostalim sposobnostima.

P. Drucker smatra da je temeljna zadaća menadžmenta učiniti ljude sposobnim za zajedničko izvršavanje zadaća putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti, ispravnog ustrojstva i obuke te razvoja koji im je potreban da obavljaju svoj posao i reagiraju na promjene. Permanentno obrazovanje menadžera je temelj “organizacije koje uči” koja može aktivno postaviti postavke poslovne filozofije budućnosti. Nova znanja se multipliciraju vrtoglavom brzinom te poduzeće ne može opstati na tržištu s menadžmentom koji ne prati nove trendove.

U obučavanju menadžera paralelno je nužno naglasiti društvenu funkciju. Bitne komponente društvene funkcije menadžmenta su:

- menadžment se bavi ljudima jer je njegova funkcija učiniti ljude sposobnim za izvršavanje zajedničkih zadataka;
- bavi se integracijom ljudi u nekom zajedničkom pothvatu te je determiniran kulturom pojedinih naroda;
- svaki pothvat zahtjeva angažiranost za zajedničke ciljeve i vrijednosti;
- menadžment mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član rastu zajedno i razvijaju se u skladu s potrebama;

- mora se temeljiti na zajedničkoj komunikaciji i odgovornosti radi različitih znanja, vještina i poslova koje obavljaju pojedinci;
- niti proizvodnja, niti gubitak ili dobitak nisu sami sebi svrha i mjerilo uspješnosti uprave nego sljedeći kriteriji: tržišna pozicija poduzeća, inovacija, proizvodnost, razvoj ljudi, kvaliteta, financijski rezultat.

Kvaliteta menadžmenta kao generatora novih pravaca razvoja poduzeća determinirana je s četiri skupine elemenata:<sup>63</sup>

- organizacijski zahtjevi: misija, kultura, filozofija, ciljevi koji određuju buduće poslovanje poduzeća;
- permanentno poboljšavanje pomoću razvoja menadžmenta: edukacija, sustav nagrađivanja, motivacija, evaluacija, metode rada, savjetovanje, rotacija i obogaćivanje posla, autorizacija;
- odgovornosti vezane uz upravljanje ljudskim kapitalom i zahtjeve proizvođača: planiranje, integracija, organiziranje, kontroling, delegiranje, kadrovsko popunjavanje, mjerenje;
- menadžerske osobine i odlike karaktera: inteligencija i profesionalizam, menadžersko ponašanje, poslovni smisao, predanost poslu, dostignuća, kvalifikacije.

Različiti analitičari ističu različite karakteristike koje opisuju uspješne menadžere. Analitičari The Economist ističu deset zapovijedi uspješnog menadžera vođe: etički kompas, sposobnost donošenja neugodnih odluka, jasnoća i usredotočenost, ambicija, komunikacijska vještina, sposobnost procjene ljudi, umijeće razvijanja talenta, emocionalna samopouzdanost, prilagodljivost i šarm.

Suvremeni menadžeri moraju biti vođe i lideri poduzeća. Moraju težiti afirmativnim promjenama u cilju optimalizacije i veće efikasnosti poslovanja. Njihova moć mora proizlaziti iz strategijskog modela vođenja koji se temelji na:<sup>64</sup>

- vizionarskoj misiji – sposobnost da se vidi cijela slika, te da se sastavi plan aktivnosti koji vodi do visoko postavljenog cilja;
- odlučnom donošenju odluka – sposobnost da se efektivno dodjeljuju ovlaštenja temeljena na autorizaciji djelatnika te donose ispravne i pravovremene odluke;
- teoriji uzajamnog nagrađivanja – sposobnost da se odnosi među ljudima unapređuju na osnovu ravnoteže u nagrađivanju svih djelatnika te da se teži timskom radu i nadomještanju znanja i vještina;
- efikasnoj komunikaciji – sposobnost da se izrazi mišljenje (kroz pisanu, verbalnu i neverbalnu komunikaciju) koje će drugi razumjeti;
- moći utjecaja na druge – sposobnost da se usmjeri druge prema željenim akcijama;

<sup>63</sup> Edosomwan, A. J.: *Customer and Market-Driven Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993., p. 153.

<sup>64</sup> Senjak, Ž.: *Menadžment + vodstvo = uspjeh*, Croatiabiz, Zagreb, 36/2005., str. 53.

- pozitivnoj sili – sposobnost motiviranja i stimuliranja drugih na poduzimanje željenih akcija.

Važnost menadžmenta se ogleda u njegovom umijeću, znanju i kreativnosti koji postaju najbitniji izvori dugoročne konkurentске prednosti poduzeća. Osnova unapređivanja znanja menadžera i ostalih djelatnika je uvođenje permanentnog obrazovanja i stjecanja novih znanja. Znanje mora postati ključna vrijednost društva i gospodarstva. U visokorazvijenim zemljama se prosječno izdvaja oko 3% domaćeg društvenog proizvoda za razvoj znanosti. Nažalost u Hrvatskoj se za znanost izdvaja 0.5% BDP. Rezultat toga je da je danas u Hrvatskoj 2.4 % znanstvenika na tisuću stanovnika (višestruko manje od vodećih zemalja EU), a samo 25% znanstvenika radi u gospodarstvu. U Hrvatskoj samo 7.5% stanovništva ima više ili visoko obrazovanje, dok čak 700 tisuća ljudi nema osnovnu školu. Znanost postaje deklarativno glavno usmjerenje društva, ali bez značajnijeg ulaganja u znanost neće biti kvalitativnih promjena u društvu. Prioritet je promijeniti zastarjeli način razmišljanja da je obrazovanje samo sebi svrha, prihvatiti suvremene trendove u obrazovanju i razmišljanja da jedino obrazovanje može dovesti Hrvatsku u poziciju da pokaže vlastite mogućnosti koje rezultiraju projektima, inovacijama, programima, većom efikasnošću i produktivnošću. Znanost predstavlja najveću pokretačku snagu gospodarstva.

U cilju permanentnog obučavanja menadžera nužno je provoditi unapređivanje njihove kulture i prilagođavanje novom sustavu vrijednosti na tržištu.

#### 7.4. Unapređivanje kulture menadžmenta

Globalizirano društvo uvodi novu kulturu poslovanja gdje multinacionalne i globalne kompanije djeluju na većem broju nacionalnih tržišta i neprestano šire tržište bez obzira na državne granice i ograničenja. Jedno od ključnih pitanja u razvojnoj strategiji tih kompanija je da li dovesti menadžere iz razvijenih zemalja ili prednost dati domicilnom menadžmentu. Osobito je to pitanje izraženo u uslužnom sektoru, poglavito u turizmu i hotelijerstvo. Turistička stvarnost hrvatskog turizma i općenito gospodarstva je ulazak multinacionalnih kompanija i hotelskih lanaca. Iskustvo govori da na vodeće pozicije predstavništva u Hrvatskoj strane kompanije dovode inozemne menadžere, odnosno da ne postoji dovoljno povjerenje u novu generaciju hrvatskih menadžera koja je stasala u ovih 15-ak godina prijelaza na tržišnu ekonomiju. Izvrsnost menadžmenta je spoj znanosti, umijeća i vještine. Bolja obrazovanost inozemnih menadžera mora biti nadopunjena iskustvom i načinom razmišljanja domicilnih djelatnika. Problem inozemnih menadžera je u nepoznavanju zakonodavnog okvira, stanja na tržištu, lokalne kulture, načina ponašanja, običaja, tradicije, kolorita, jezika. To predstavlja veliku prepreku i barijeru u uspješnosti menadžera i poduzeća na čijem su čelu jer se teško mogu prilagoditi poslovnoj kulturi i poslovnim običajima u Hrvatskoj. Javlja se kontraefekt zbog različitih percepcija poslovanja vrhovnih menadžera i ostalih djelatnika poduzeća. Prevladava bojazan da djelatnici neće aktivno sudjelovati u komunikaciji zbog nedovoljnog poznavanja stra-



nog jezika te da će se javljati problem nedovoljnog razumijevanja i iskrivljenih informacija. U turizmu eskalira takav proces pa se čak uvoze i strani kuhari koji tada pokušavaju promijeniti i modificirati domaće autohtone specijalitete. Sve to predstavlja obezvrjeđenje i zatiranje nacionalnih običaja, kulture i sustava vrijednosti. Uprkos tome u turizmu je osobito izražen značaj i atraktivnost lokalizacije nasuprot uniformnosti globalizacije jer upravo turisti žele upoznati novi način života, kulturu, autohtone, lokalne vrijednosti.

Uz poštivanje lokalnog sustava vrijednosti menadžeri moraju u sustavu novih tržišnih vrijednosti prihvatiti načela poslovne etike i poslovnog morala koji normiraju odnose u poslovanju i u sve žešćoj konkurentskoj borbi na tržištu. Konkurentska borba ne smije preći etičku granicu poslovanja, odnosno ne smiju se koristiti nelegalna sredstva i metode.

Povećanje konkurentnosti i neizvjesnosti na tržištu vodi bitnim promjenama u praksi ljudskih potencijala i traži nužnost prilagođavanja novom sustavu vrijednosti na tržištu:

- izrazitom naglasku na kvalitetne, sposobne i visoko motivirane djelatnike kao ključnom faktoru borbe za potrošače (turiste) i opstanak na tržištu;
- razvijanju unutarnjeg tržišta rada i oštroj konkurenciji ideja, znanja i sposobnosti;
- zaoštavanju konkurencije u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih i stručnih djelatnika i talenata.

Djelatnici moraju u novom sustavu vrijednosti težiti afirmaciji timskog rada i međusobnom nadopunjavanju znanja i vještina. U procesu unapređivanja znanja i vještine djelatnika presudnu ulogu ima autorizacija djelatnika proces decentralizacije i delegiranje autoriteta temeljeno na znanju i sposobnosti djelatnika umjesto insistiranja na kontroli i grubim hijerarhijskim strukturama.

## 7.5. Autorizacija djelatnika

Autorizacija turističkih djelatnika predstavlja prekretnicu inoviranja procesa poslovnog odlučivanja. Predstavlja značajni kvalitativni iskorak u odnosu na dosadašnje sustave odlučivanja te prevladava sve uočene slabosti.

U socijalizmu je vladalo radničko samoupravljanje, dogovorna ekonomija, planско odlučivanje te se negirala tržišna politika, poduzetništvo i stvarala se umjetna struktura vrijednosti. Osnova je bila društveno blagostanje, a ne profit kao pokretač poslovanja. Poslovno odlučivanje je bilo sporo, neefikasno i nedjelotvorno. Među djelatnicima su strogo bile odvojene dužnosti i odgovornosti. Kreativnost pojedinaца se utapala u sivilo cjelokupnog “kolektiva”.

U kapitalističkoj tržišnoj ekonomiji sustav odlučivanja je presložen te se u poduzećima iznivelirao prevelik broj razina menadžmenta. Informacije su neprestano kolale od baze (djelatnika u neposrednom kontaktu s gostima ili radnika u neposrednoj proizvodnji) do top menadžmenta koji je donosio većinu odluka (down up), a zatim

su se direktive prenosile natrag u bazu (top down) uz opasnost od iskrivljavanja i krive reprodukcije informacija. Obilje informacija na mnoštvu razina hijerarhijske strukture je otežavalo efikasnost odlučivanja i produžavalo vrijeme reakcije (vrijeme je sve značajniji resurs u suvremenom načinu poslovanja). Također je među djelatnicima vladalo otuđenje i alijenacija.

Autorizacijom djelatnika se otvara novo poglavlje poslovnog odlučivanja. Predstavlja sposobnost djelatnika da izvrše poslove u domeni vlastitog djelokruga u cilju optimalnog zadovoljavanja potreba turista i ostvarenja dobrobiti i prosperiteta poduzeća bez nepotrebnih i suvišnih dogovaranja s nadređenima u hijerarhiji poduzeća. Odgovori na tržišne zahtjeve turista moraju biti brzi i pravovremeni te bi se opterećenjem kanala komuniciranja u hijerarhijskoj strukturi poduzeća i gubitkom dragocjenog vremena smanjila efikasnost djelovanja. Temelji se na neposrednom otkrivanju i rješavanju uočenih problema i slabosti tj. davanju autoriteta djelatnicima da prema svom viđenju donesu najbolju odluku.

Prednost autorizacije je što djelatnici u direktnoj vezi s turistima imaju najbolje osnove za pravilno odlučivanje zbog poznavanja ponašanja i potreba potrošača. Osnova uspjeha je delegiranje dijela autoriteta i mogućnosti odlučivanja top menadžmenta na niže razine menadžmenta i djelatnike.

Za uspješno poslovanje i veću efikasnost djelatnika koji se suočavaju s većim mogućnostima, ali i odgovornostima potreban je:<sup>65</sup> unakrsni trening na različitim poslovnim funkcijama, unapređenje znanja i vještina za uspješno obavljanje širokog spektra poslovnih zadataka, kvalitetne informacije za poboljšanje i kontroliranje učinka i sustav nagrada i stimuliranja za uspješne poslovne rezultate.

Svi djelatnici moraju preuzeti punu odgovornost za izvršene aktivnosti i snositi eventualne sankcije u slučaju pogrešne procjene situacije i neadekvatnih rješenja. Time se pokreće stvaralačka djelatnost i kreativnost djelatnika koji s mogućnošću odlučivanja i neposrednog djelovanja postaju važna karika u poslovanju poduzeća umjesto nevažnog kotačića u hijerarhijskom lancu. Ipak su nužne granice u slobodi donošenja odluka na pojedinim razinama menadžmenta. Prevelike slobode djelatnika mogu prerasti u anarhiju, nepoštivanje pretpostavljenih, pucanje veza među djelatnicima, stvaranje otvorenih i prikrivenih sukoba i nepotrebna miješanja djelatnika u tuđe resurse poslovanja. Najvažnije poslovne odluke treba donositi vrhovni menadžment, dok svi ostali zaposleni moraju skupljati informacije i prijedloge neophodne za izbor optimalnog rješenja. Rutinske odluke se prepuštaju nižim razinama menadžmenta uz nužnu kontrolu postignutih rezultata. Hijerarhijska struktura treba biti u službi optimalnog zadovoljenja turističkih potreba, a ne oštra, gruba, zadana struktura odlučivanja, odgovornosti i protoka informacija. Prednosti implementacije autorizacije djelatnika su:

- jasna uloga svakog djelatnika u poslovanju poduzeća;
- ovlašćivanje djelatnika kroz jasnu komunikaciju vizije i ciljeva;
- ostvarivanje djelatnika kroz delegiranje ovlasti i odgovornosti;

<sup>65</sup> Day, G.S.: *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, Vol. 58., 10/1997., str. 47.

- permanentna težnja prema stjecanju novih znanja i vještina;
- odgovornost kroz slobodu odlučivanja unutar vlastitog područja odgovornosti.

Preduvjet je visoka kvalitativna sposobnost djelatnika, mogućnost njihove realne procjene i adekvatne reakcije koja može zadovoljiti turističke potrebe te riješiti probleme koji se javljaju u tekućem poslovanju. Nužna je odgovarajuća izobrazba djelatnika koja će potencirati praktične primjene rješavanja problema koji se simuliraju raznim imaginarnim slučajevima. Također je presudno iskustvo kao i timski rad svih djelatnika za ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva.

Autorizacijom djelatnika se olakšava komunikacija s turistima koji i za najsitniji problem ne trebaju tražiti djelatnika odgovornog za te zadatke, već će svaki djelatnik preuzeti na sebe rješavanje problema samostalno ili u dogovoru s odgovornom osobom ako se time pospešuje efikasnost poslovanja. Takvim poslovanjem ostvaruju se velike uštede i veće zadovoljstvo turista koji osjećaju da im je pružena sva potrebna pažnja i da je sve preusmjereno na njihov ugodan boravak. Stvara se neposrednija, prijateljska veza između djelatnika i turista gdje se turisti shvaćaju kao osobe, a ne kao broj. Gradi se pozitivna atmosfera, jača se međusobno povjerenje. Djelatnici tako doprinose boljem poslovanju turističkih poduzeća, a turisti zadovoljni boravkom vlastitim stavovima ostvaruju pozitivnu promociju i tako utječu na privlačenje novih turista. Adekvatna i pravovremena reakcija djelatnika može biti podloga u motivima ponovnog dolaska turista te predstavlja prednost u oštroj konkurentskoj borbi između nosioca ponude i suvremenih hotelskih lanaca (Sheraton, International, Hilton...). U privlačenju potencijalnih turista neprestano se inovira svaki segment poslovanja tako da autorizacija turističkih djelatnika može postati moćno sredstvo ostvarenja konkurentskih prednosti na tržištu.

## Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Koje su osnovne funkcije strategije upravljanja ljudskim resursima?
2. Objasnite planiranje ljudskih resursa.
3. Koji su osnovni pokazatelji planiranja ljudskih resursa?
4. Definirajte pojam karijera.
5. Objasnite temeljne činioce koji utječu na razvoj karijere djelatnika.
6. Koje su osnovne determinante evaluacije djelatnika?
7. Koje su faze promocije kadrova?
8. Koje su faze obučavanja nove generacije menadžera?
9. Objasnite osnovne načine usavršavanja menadžera.
10. Što određuje kvalitetu menadžera?
11. Koji su načini unapređivanja kulture menadžmenta?
12. Objasnite pojam autorizacija djelatnika.



**II. dio**  
**POSLOVNA I RAZVOJNA POLITIKA**  
**U TURIZMU**



# 8.

## POSLOVNA I RAZVOJNA POLITIKA TURISTIČKOG PODUZEĆA

Poslovna i razvojna politika turističkog poduzeća determinira njegovo buduće poslovanje u uvjetima dinamičkog turističkog tržišta. Mora odgovoriti na osnovno pitanje kako ostvarivati rast i razvoj poduzeća u promjenjivoj okolini. Izdvaja se posebitostima turizma kao uslužne, tercijarne djelatnosti i obilježjima turističke ponude i potražnje. Za njeno bolje razumijevanje i definiranje nužno je analizirati sljedeće teme:

- konkurentnost turističkih poduzeća;
- predviđanje budućeg razvoja poduzeća;
- inovirana razvojna politika turističkog poduzeća;
- inoviranje turističkog proizvoda;
- novi oblici ponude;
- prilagođavanje turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti;
- reinženjering turističkih poduzeća;

Poslovna i razvojna politika poduzeća treba predstavljati optimalni odgovor poduzeća na tržišne izazove u cilju ostvarenja konkurentnosti.

### 8.1. Konkurentnost turističkih poduzeća

Konkurentnost predstavlja kvalitativnu odrednicu strateškog upravljanja, odnosno dominantnu odrednicu uspješnosti. Na dinamičnom turističkom tržištu konkurentna prednost se ostvaruje posjedovanjem posebitosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeće razlikuje od konkurenata s ciljem multipliciranja profita. Ključ

konkurentske prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja za turista koja se sastoji od sljedećih zadataka:<sup>66</sup>

- identificirati glavne karakteristike koje turisti traže;
- ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina;
- ocijeniti postignuća i svojeg poduzeća i konkurenta na osnovu različitih vrijednosti za turiste kako su ih sami turisti ocijenili;
- ispitati kako turisti u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost poduzeća, od karakteristike do karakteristike, spram određenog glavnog konkurenta;
- stalno pratiti vrijednost za turiste.

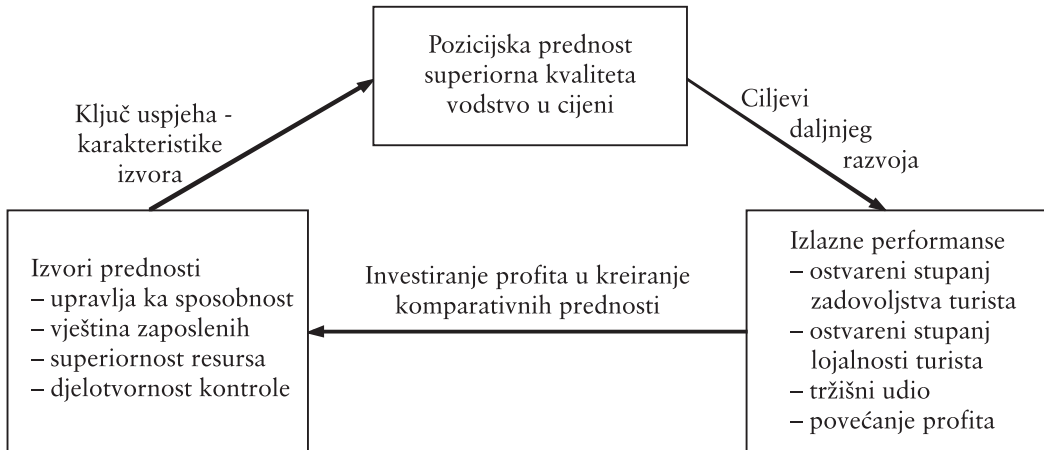
Temeljne postavke ostvarivanja i izvora konkurentske prednosti su:

- Konkurentska prednost nastaje u osnovi iz poboljšanja, inovacija i promjena. Inovacije obuhvaćaju nove tehnologije, metode i načine djelovanja turističkih poduzeća. Mogu se manifestirati u novim oblicima ponude, dizajnu, procesu istraživanja, pristupu marketingu ili načinu organizacije. Uvjeti ostvarenja inovacija su: identificiranje najsloženijih potreba kupaca (turista), uspostavljanje normi za prevladavanje zakonskih prepreka ili standarda, raspoloživost kvalitetnih dobavljača, kvalitetna kadrovska struktura, određivanje istaknutih konkurenata za uzor u poslovanju. Omogućuje da poduzeće novim programima bude prvo na tržištu i tako “obire vrhne” do odgovora i reakcija konkurenata.
- Konkurentska prednost obuhvaća ukupan sustav vrijednosti – sustav vrijednosti predstavlja čitav niz aktivnosti uključenih u stvaranje i korištenje proizvoda. Bliska i stalna razmjena i interakcija s dobavljačima, turistima, kanalima distribucije uključena je u proces stvaranja i održavanja prednosti ljudskim potencijalima.
- Održavanje prednosti zahtijeva globalni pristup strategiji – turistička poduzeća se moraju okrenuti globalnoj potražnji, promovirati se i nastupati na cjelokupnom europskom i svjetskom tržištu, konfrontirati se s europskom konkurencijom naglašavanjem vlastitih prednosti, posebitosti i razlika u odnosu na konkurente.
- Konkurentska prednost se odražava kroz stalno poboljšavanje – imperativ je stalno inoviranje i optimalizacija turističke ponude uvažavanjem kupca (turista) kao individue, kontinuiranim mijenjanjem programa usluga i diferencijacijom proizvoda. Novi nosioci ponude lako potiskuju “umrtvljenu” konkurenciju koja se uljulja zadovoljna trenutnim položajem. Najtrajnije konkurentske prednosti su temeljene na visokoj kvaliteti koju je vrlo teško i skupo kopirati i prevladati. Veliku važnost ima i implementacija strategije razvoja koja izaziva i traži promjene u shvaćanjima i ponašanju, promjene u organizacijskoj strukturi te ovisi o ljudskim resursima.

<sup>66</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 293.



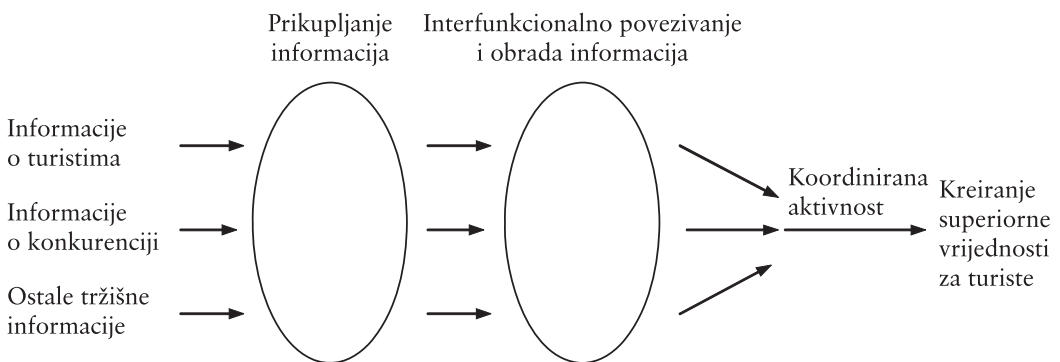
Promjene na tržištu iniciraju promjene turističkih poduzeća i permanentno stvaranje novih konkurentskih prednosti u cikličnom modelu (izvori prednosti – pozicijska prednost – izlazne performanse).



**Slika 8: Elementi konkurentske prednosti**

Izvor: Days, G. S., Wesnsley, R.: *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988., p. 128.

Izvori prednosti se temelje na efikasnoj percepciji tržišnih promjena, djelotvornosti i brzini prilagodbe turistima, kreativnosti, inovativnosti, generiranju novih ideja i rješenja. Elementi konkurentskih prednosti zasnivaju se na faktorima uspjeha koji rezultiraju stvarnim prednostima. Konkurentska prednost se temelji na kvalitetnom sustavu informacija kao podlozi poslovnog odlučivanja u cilju kreiranja superiorne vrijednosti za turiste.

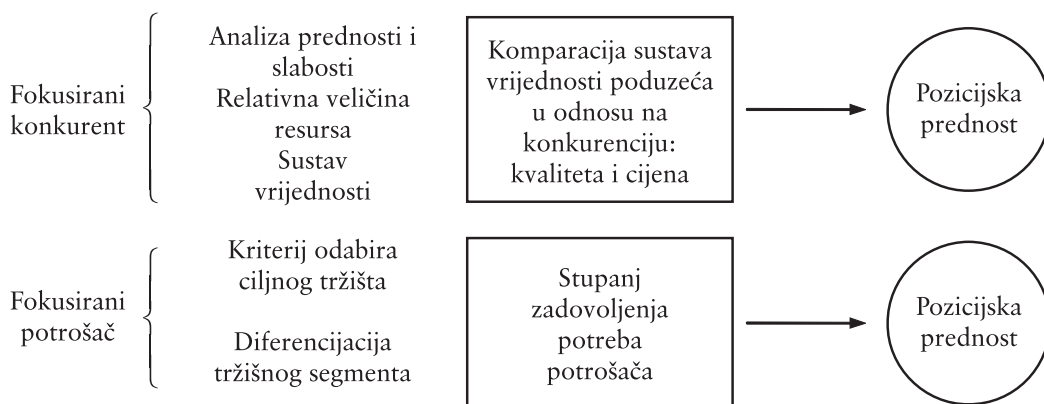


**Slika 9: Orijentacija tržišnim informacijama**

Izvor: Slater, F.S., Narver, D.C.: *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, *Business Horizons*, 3-4/1994., p. 26.

Izvori rezultiraju pozicijskom (konkurentskom) prednosti koja se ostvaruje na dvije razine:

- strategija troškova sa širokim spletom implementacije na svim razinama poslovnih funkcija što rezultira troškovnim liderstvom;
- vodstvo zbog diferencijacije i kvalitete – zasniva se na stvaranju kvalitativne razlike vlastitih proizvoda, usluga i čitavog poduzeća u odnosu na konkurenciju temeljenu na jedinstvenosti i unikatnosti.



**Slika 10:** Proces ostvarenja konkurentske prednosti

Izvor: Days, G.S., Wesley, R.: *Assessing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988., p. 158.

Različiti autori su na različiti način definirali konkurentske razine poduzeća. Prema M. E. Porteru diferenciraju se tri osnovne generičke poslovne strategije za ostvarenje konkurentskih prednosti:

- Strategija vođenja troškova – strategija konkurencije niskim troškovima. Cijena proizvoda se nekad formira ispod troškova i svjesno se kratkoročno ostvaruje gubitak kako bi se protjeralo konkurenciju iz odabrane tržišne niše.
- Strategija diferencijacije – strategija konkurencije unikatnim proizvodima kojima se poduzeće repositionira i diversificira u odnosu na konkurenciju.
- Strategija fokusiranja – strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment. Otežava ulazak novih konkurenata zbog nužnosti velikih investicija u dužem razdoblju poslovanja. Diferencira se strategija fokusiranog troškovnog vodstva koja potencira povoljnu troškovnu strukturu i strategija fokusirane diferencijacije usmjerena na posebitost ciljanih turista.

Paralelno Schuler i Jackson razrađuju tri konkurentske, poslovne strategije:

- Strategija inovacije – usmjerena je na osiguravanje konkurentske prednosti kreiranjem novih i različitih proizvoda u odnosu na konkurenciju.
- Strategija jačanje kvalitete - osigurava konkurentsku prednost permanentnim, kvalitativnim unapređivanjem proizvoda i usluga.
- Strategija snižavanja troškova – prednost se ostvaruje snižavanjem troškova i nižim cijenama u odnosu na konkurenciju.

Miles i Snow ističu četiri strategijska tipa u cilju ostvarivanja konkurentskih prednosti:

- Branitelji – poduzeća s relativno stabilnim i uskim područjem proizvoda i usluga koja pokušavaju povećati svoju efikasnost i konkurentsku sposobnost nižim troškovima i cijenama braneći postojeći tržišni položaj.
- Istraživači – stalni tragači za novim proizvodnim i tržišnim prilikama.
- Analitičari – poduzeća koja često prate i analiziraju konkurente tragajući za novim idejama, ali primjenjujući samo ono što ima izgleda za uspjeh.
- Reaktori – poduzeća bez određene, konzistentne strategije koja jednostavno reagiraju na akcije konkurenata i promjene u okolini. To je strategija naknadnog i zato često neadekvatnog reagiranja i stoga se taj model mora izbjegavati.

U novije vrijeme osnovna odrednica konkurentске prednosti postaje brzina. Više “velike ribe ne jedu male, već brze jedu spore”. Pravovremena odluka i njena implementacija je preduvjet ostvarenja željenog smjera, tempa i ciljeva razvojne politike. Zahtjevi kupaca (turista) za širim izborom, asortimanom, bržom, kvalitetnijom i cjelovitijom uslugom pojačati će potrebu brzine u razvoju novih proizvoda i usluga. Brzina akcije i reakcije može iznenaditi konkurente koji nisu spremni na kontraakciju te se tako povećava mogućnost multipliciranja profita i dužeg “ubiranja vrhnja” s tržišta. Moramo postati brži ako želimo pobijediti u svijetu u kojem ništa nije predvidivo izuzev sve veće brzine promjena (Welch, J., menadžer General Electric). Ipak treba paziti da se ne ide prerano u materijalizaciju promjena. Mnoge kvalitetne ideje su se izgubile jer su se dogodile prije vremena. U takvim uvjetima menadžeri se mogu podijeliti na brze (shvaćaju i potiču promjene, aktivno stvaraju budućnost) i mrtve menadžere (ne reagiraju na promjene, ne mijenjaju način poslovanja, ne prilagođavaju se trendovima na tržištu i polako nestaju s poslovne scene).

Konkurentnost poduzeća je određena konkurentnim silama. M. E. Porter razlikuje sljedeće konkurentске sile:

- prijetnja ulazaka novih konkurenata – na ciljani tržišni segment mogu ući novi konkurenti privučeni iznadprosječnim profitima koji dinamiziraju postojeću tržišnu strukturu;
- opasnost od supstituta – mogu se javiti novi proizvodi koji pokušavaju zadovoljiti iste preferencije ciljnog tržišnog segmenta;
- pregovaračka moć turista – snaga turista određuje aktivnosti konkurencije te cijenu i kvalitetu proizvoda;
- pregovaračka moć dobavljača – dobavljači su moćni ako su malobrojni, ako osiguravaju proizvod ili uslugu koja je presudna za poslovanje poduzeća ili ako glavni dio outputa ne plasiraju tom poduzeću;
- suparništvo između postojećih poduzeća – potiče neprekidne akcije i reakcije konkurenata za ostvarenje prevlasti na tržištu.

S ciljem ostvarivanja konkurentskih prednosti poduzeće može koristiti različite strategije suprotstavljanja:<sup>67</sup>

- frontalni napad – sučeljavanje s konkurentima s ciljem direktnog preuzimanja ciljne tržišne grupe i nadjačavanja konkurentskih prednosti;
- strategija bočnog napada – uključuje lokaliziranje slabosti konkurencije, napadajući ju na tim slabim točkama i gradeći upravo na tome vlastite prednosti;
- obuhvatni napad – strategija kojom poduzeće napada direktnog konkurenta na što više mogućih načina: veća duljina, dubina i širina asortimana, niže cijene, veća kvaliteta;
- zaobilazni napad – strategija kojom poduzeće pokušava zadovoljavati potrebe potrošača (turista) na sporednom tržištu ili ulazi na glavna tržišta s proizvodima koje do tada nije nudio nijedan važniji konkurent;
- gerilsko ratovanje – napadanje konkurencije preko distribucijskih kanala ili drastičnim smanjivanjem cijena.

U cilju povećavanja konkurentnosti poduzeće može koristiti sustav “20 ključeva poslovnog uspjeha” koji nudi:<sup>68</sup>

- cjelovit pristup posvećen poboljšanjima u produktivnosti, kvaliteti i troškovnoj učinkovitosti u svim aspektima poslovanja;
- uskladivost (kompatibilnost) s drugim pristupima: benchmarking, Total Quality Management (TQM), Just-In-Time (JIT), group work itd.;
- dokazane mjerljive rezultate;
- učinkovit transfer znanja u poduzeće (putem opsežnog programa obuke u koji su uključene sve razine poduzeća).

Glavna obilježja sustava “20 ključeva poslovnog uspjeha” su:

- koristi vizualne opise za usporedbu poduzeća s konkurencijom;
- prepoznaje i uzima u obzir dosadašnja dostignuća poduzeća;
- pomaže u razvoju ambicioznih i izazovnih (stretch) ciljeva putem izrade prikaza mogućih dostignuća na razini čitavog poduzeća;
- razvija vještine svih uključenih u proces poboljšavanja.

Produbljivanje konkurentskih prednosti se ostvaruje većom kvalitetom i vrijednošću za turiste, komunikacijom s postojećim i potencijalnim turistima, kvalitetnim odnosom prema turistima, brzinom uvođenja novih proizvoda na tržište i inovacijama i novim idejama za optimaliziranje poslovanja.

Rezultati konkurentskih prednosti se odražavaju u stupnju ostvarenja ciljeva poduzetih poslovnih aktivnosti. Osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja su:

- Veličina profita - profit je temeljna svrha i pokretač djelovanja svakog tržišno orijentiranog gospodarskog subjekta. Sve aktivnosti se poduzimaju s ciljem maksimiziranja konačnog financijskog rezultata (razlike ukupnih prihoda i

<sup>67</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 112.

<sup>68</sup> Basarić, Z.: *Ključevi poslovnog uspjeha*, Poslovni magazin, 12/2003., Zagreb, str. 46.

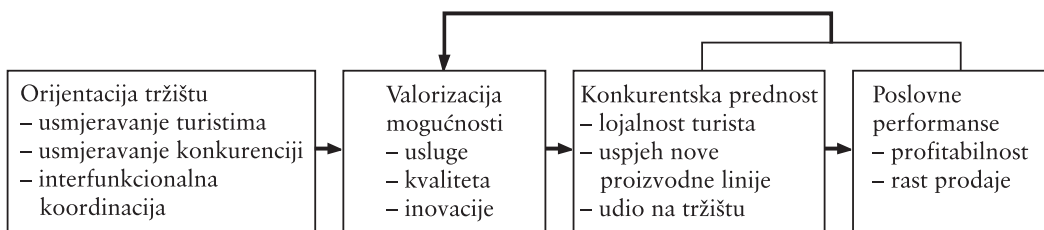
- troškova). Diferencira se orijentiranost kratkoročnom profitu (prioritet sadašnja korist) i dugoročnom profitu (podređivanje kratkoročnog profita za ostvarenje dugoročnog blagostanja).
- Veličina prihoda - ostvarenje maksimalnog prihoda pruža veću mogućnost postizanja značajnijeg profita. Ipak predstavlja relativno mjerilo koje se ne može proučavati odvojeno od veličine ukupnih troškova. Točka u kojoj se ostvaruje najveći prihod ne mora biti i točka maksimalnog profita.
  - Stupanj zadovoljstva turista - predstavlja osnovni preduvjet uspješnog poslovanja i ostvarivanja uvećanog profita. Ekspanzija poslovanja se može samo postići prilagođavanjem i uvažavanjem sve složenijih turističkih potreba i maksimalnim valoriziranjem svih raspoloživih resursa u cilju njihovog optimalnog zadovoljenja. Zadovoljstvo turista je jedina garancija njegovog povratka i predstavlja najdjelotvornije promocijsko sredstvo.
  - Udio na tržištu - svi gospodarski subjekti žele ostvariti što veći tržišni udio te se repositionirati u svijesti turista kao optimalan izbor budućih turističkih putovanja.
  - Stupanj lojalnosti turista - blisko je povezan sa stupnjem zadovoljstva turista. Kvalitativnim unapređivanjem ponude se neprestano pospješuje vraćanje starih turista, a time se privlače i novi turisti.

Model ostvarivanja konkurentske prednosti je beskonačan, dinamičan i odvija se u ciklusima. Temelji se na povratnoj vezi, odnosno dio profita (ovisno jesu li prioritetni kratkoročni ili dugoročni ciljevi) se reinvestira za ostvarenje i poticanje novih konkurentskih prednosti.

Model konkurentske prednosti može se redizajnirati i na sljedeće faze:

- orijentacija tržištu - okretanje turistima i konkurenciji;
- valoriziranje mogućnosti - zasniva se na maksimalnoj usluzi turistima, naglašavanju kvalitete i neprekidnim inovacijama;
- konkurentska prednost izražena stupnjem lojalnosti turista, uspjehom nove proizvodne linije, udjelom tržišta;
- poslovne performanse - profitabilnost, rast prodaje.

Sve faze modela konkurentnosti su međusobno povezane i interaktivne i uspjeh cijelog modela ovisi o sinergiji svih faza.

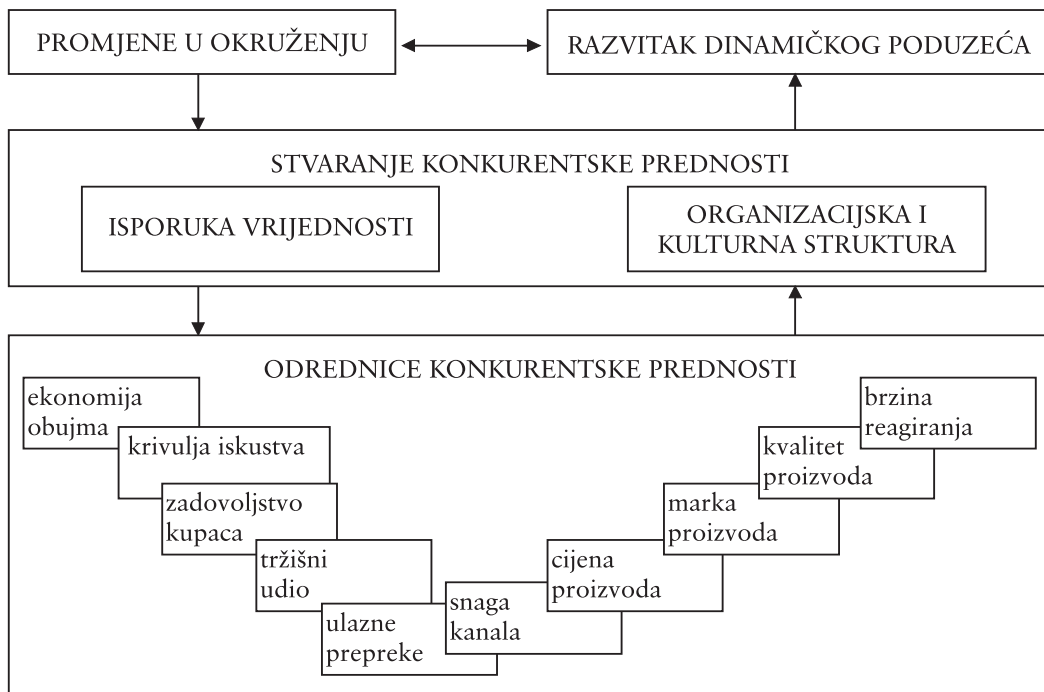


**Slika 11: Model konkurentske prednosti**

Izvor: Slater, F.S., Narver, B.C.: *Marketing Orientation, Customer Value and Superior Performance, Business Horizons 3-4/1994., p. 25.*

Osnovni izazovi u definiranju poslovne i razvojne politike s ciljem ostvarenja konkurentnosti su:

- Kako ostvariti konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici hotelsko-turističkih poduzeća?
- Koji su najefikasniji izvori konkurentnosti i koja je trenutna i željena razina konkurentnosti?
- Kako izvore najefikasnije transformirati u konkurentske prednosti?
- Koja je suštinska razlika uspješnih i neuspješnih poduzeća?



**Slika 12:** Konkurentska prednost dinamičkog poduzeća

Izvor: Grbac, B, Martin, J.: *Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjering Biro, 6/1997., str. 773.

Osnovne odrednice konkurentskih prednosti su: ekonomija obujma, krivulja iskustva, zadovoljstvo kupaca (turista), tržišni udio, ulazne prepreke, snaga distribucijskih kanala, cijena proizvoda, marka proizvoda, kvaliteta proizvoda i brzina reagiranja.

U kreiranju sustava konkurentskih prednosti poduzeće mora ukomponirati i sinkronizirati odnos prema turistima i konkurentima. Razlikuju se 4 opcije razvoja:

- Okretanje sebi – poduzeće permanentno optimizira vlastito poslovanje. Traže se novi modeli poboljšavanja i kvalitativnog unapređivanja poslovanja. Strategija je uspješna ako nema direktnu konkurenciju.
- Okretanje turistima – preusmjeruju se svi resursi poduzeća u svrhu podmirjenja potreba turista. Sve je teže smanjiti raskorak između ponude i potražnje. Glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja je stupanj zadovoljstva turista.

- Okretanje konkurenciji – strategija se sastoji od: identifikacije konkurenata, analiziranja njihove koncepcije, utvrđivanja ciljeva, procjene prednosti i slabosti i procjene modela reakcije konkurenata. Prijetnja ulaska novih konkurenata ovisi o postojećim ulaznim zaprekama i realnim profitima na ciljnom tržišnom segmentu. Barijere ulazaka novih konkurenata su: ekonomija veličine, diferencijacija proizvoda, zahtjevi za kapitalom, izbjegavanje troškova, pristup kanalima distribucije...
- Okretanje tržištu – optimalna strategija koja uravnotežuje odnos prema turistima i konkurenciji u cilju poboljšanja poslovanja. Rezultati konkurentske prednosti se odražavaju u stupnju ostvarenja ciljeva poslovnih aktivnosti.

Turističko poduzeće ne smije nikad mirovati na tržištu. Nužno je definiranjem poslovne i razvojne politike poticati odrednice konkurentske prednosti: inovativnost turističke ponude, kvaliteta ponude, cjenovna konkurentnost, ostvarenje maksimalnog “value for money” i “experience for money”, optimaliziranje distribucijskih kanala i promotivnih aktivnosti za repozicioniranje u svijesti turista.

Diferenciraju se četiri različita modela ponašanja konkurenata u konkurentske borbi:

- opušteni konkurent – polagana reakcija na aktivnost ostalih konkurenata;
- selektivni konkurent – odgovara samo na neke akcije konkurenata;
- žestoki konkurent – odlučna reakcija na svaku aktivnost konkurencije;
- stohastički konkurent – nepredvidljiva aktivnost u reakciji konkurenta.

Konkurentnost predstavlja permanentno usmjerenje poslovanja poduzeća. Temelji se na razvojnom intelligence-u, odnosno sposobnosti korištenja znanja kao najznačajnijeg inputa u razvojnoj strategiji poduzeća. Globalizacijski trendovi, udruživanje poduzeća s ciljem podizanja kvalitativne i kvantitativne razine poslovanja kao temelj povećavanja profita predstavlja realnost na europskom turističkom tržištu što se mora implementirati i na hrvatski turizam. Preduvjet njegovog razvoja je transformacija turističkih poduzeća i implementiranje odrednica “nove” razvojne politike u cilju ostvarenja konkurentske prednosti. U svrhu definiranja optimalne razvojne strategije turističkog poduzeća nužno je predviđati njegov budući razvoj i promjene u okolini.

## 8.2. Predviđanje budućeg razvoja poduzeća

Predviđanje budućeg razvoja poduzeća pokušava otkriti buduće trendove na tržištu, aktivnosti konkurencije i promjene preferencija turista kako bi se turističko poduzeće moglo najefikasnije prilagoditi budućim promjenama. Označava ocjenjivanje i detektiranje mogućih razvojnih trendova eksternih, neuhvatljivih varijabli za poduzeće u budućnosti.

Polazište predviđanja budućeg razvoja poduzeća je analiza sadašnjeg stanja poduzeća i analiza dosadašnjeg razvoja. Nužno je detektirati faktore razvoja i promjene u okolini koje će determinirati buduće poslovanje poduzeća. Poduzeće može djelo-

vati na nacionalnom i na stranim tržištima u globaliziranim uvjetima. Otuda proizlazi potreba za stupnjevitim modelom predviđanja:<sup>69</sup>

- predviđanje općih uvjeta gospodarenja;
- predviđanje potencijalne potražnje za proizvode grane u kojem je poduzeće;
- predviđanje udjela poduzeća na tržištima njegove grane;
- predviđanje udjela glavnih skupina proizvoda u predviđenom udjelu poduzeća.

Predviđanje se temelji na projekciji razvoja koja predstavlja konkretizaciju razvojne politike turističkog poduzeća. Uključuje odnos prema novim preferencijama potencijalnih turista, promjenama iz makrookoline i aktivnostima konkurencije. Projekcija razvoja treba sadržavati:

- Pravce razvoja – definiranje budućeg smjera poslovanja poduzeća s ciljem ostvarenja ekspanzije i širenja poslovanja i minimiziranja kriznih razdoblja i kontrakcije.
- Tempo razvoja – ostvarenje definiranih ciljeva u što kraćem razdoblju uz što niže troškove poslovanja. Brzina postaje osnovna odrednica konkurentske prednosti.
- Definiranje turističkih sadržaja i usluga – usmjerenje poduzeća prema novim selektivnim sadržajima, događajima i atraktivnostima usmjerenim na maksimalno zadovoljstvo ciljne tržišne grupe.
- Definiranje kapaciteta – određivanje budućeg smještajnog i uslužnog kapaciteta uz ostvarenje sinergije kvalitativne i kvantitativne razine poslovanja.
- Izbor organizacije – definiranje suvremene organizacijske strukture s naglaskom na decentralizaciju poslovanja, autorizaciju djelatnika i implementaciju informacijske tehnologije.
- Kadrovsku politiku – usmjerenje prema permanentnom obučavanju, doškolanju i povećanju kvalitativne razine djelatnika kao ključnom čimbeniku povećavanja konkurentnosti poduzeća i upravljanja promjenama u dinamičnoj okolini.
- Plan realizacije projekta – definiranje aktivnosti s vremenskim rokom implementacije s ciljem ostvarenja razvojnih ciljeva turističkih poduzeća.

Turističko poduzeće može predviđati buduću prodaju i ostvarenje ciljeva poslovanja pomoću sljedećih kriterija (definiranih metoda za izračun apsorpcijske sposobnosti tržišta): subjektivno ocjenjivanje menadžera, kreiranje projekcija na osnovu mišljenja prodajnog osoblja (direktna i indirektna distribucija), analiza stavova i mišljenja potencijalnih turista, analiza vremenskih serija, regresijska analiza i ekonometrijske metode, implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, proaktivnih metoda, modela simulacije i sustavne analize.

L. Moutihno diferencira tri modela predviđanja poslovanja turističkih poduzeća:

- Delphi metoda – proizvesti skupno mišljenje stručnjaka o budućnosti. Osigurava se stroga anonimnost unutar grupe stručnjaka i ponavljano ispitiva-

<sup>69</sup> Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 121.



nje sudionika uz pružanje povratne informacije o mišljenju grupe između pojedinih faza ispitivanja.

- Predviđanje na osnovu vjerojatnosti – u cilju olakšavanja donošenja menadžerskih odluka, nužno je ustanoviti da li se nalazi vjerojatnost unutar određenog raspona vrijednosti.
- Ekonometrijsko predviđanje – uključuje upotrebu regresijske analize za procjenu kvantitativnog odnosa između turističke potražnje i njezinih determinanti. Buduće vrijednosti turističke potražnje dobivaju se korištenjem predviđanja determinanti potražnje u spoju s procjenom međusobnih odnosa.

Predviđanje budućeg razvoja se odvija u uvjetima rizika i nesigurnosti. Poduzeće mora aktivno sudjelovati u kreiranju budućnosti pomoću inovirane razvojne politike u cilju ostvarenja razvojnih ciljeva.

### 8.3. Inovirana razvojna politika turističkog poduzeća

Razvojna politika je usmjerena na dugoročno poslovanje poduzeća. Predviđa buduće djelovanje faktora, njihov intenzitet, smjer, buduće uvjete privređivanja, ostvarenje određenih efekata shodno procjenama budućnosti, donosi konkretne odluke vezane za aktivnosti i akcije u budućnosti.

Razvojna politika poduzeća se mora optimalno prilagoditi makroekonomskim faktorima u uvjetima i odrednicama “nove ekonomije” i sve dinamičnije okoline.

**Tablica 10:** Obilježja “klasične” i “nove” ekonomije

OKRUŽENJE	“Klasična ekonomija”	“Nova ekonomija”
Dinamika tržišta	niska	visoka
Razina konkurencije	nacionalna konkurencija	globalna konkurencija
Izvori konkurentskih prednosti	niski troškovi, fokusiranje, diferenciranost	inovativnost, kvaliteta, potpuna usluga
Inicijatori razvoja	jeftina radna snaga i kapital	znanje, ideje, inovacije, tehnološka infrastruktura
Ključni tehnološki trendovi	mehanizacija i automatizacija	digitalna komunikacija i virtualna tehnologija
PODUZEĆE	“Klasična ekonomija”	“Nova ekonomija”
Struktura poduzeća	hijerarhijska struktura, birokracija	mrežna struktura
Organizacija proizvodnje i usluga	masovna proizvodnja	fleksibilna proizvodnja prilagođena turistima
Značaj istraživanja i znanja menadžmenta	niski i srednji značaj	jedan od ključnih izvora konkurentskih prednosti
Odnos s ostalim poduzećima	konkurencija	kooperacija kroz strateški “partnership”

**Izvor:** Družić, G.: *Starting Points, Objectives and Possible Lines of Development*, Ekonomija, Rifin, Zagreb, 4/2003., str. 734.

Uspjeh razvojne politike ovisi o interakciji djelovanja mnogobrojnih faktora razvoja. Prema T. Petersu postoji 45 napatuka za uspjeh poslovne i razvojne politike poduzeća koji su sublimirani u pet područja:

- bezuvjetna orijentacija u korist kupca (turista);
- brze i prave inovacije;
- razvijanje fleksibilnosti osposobljavanjem i poticanjem suradnika;
- razvijanje sklonosti promjenama u upravljanju, organizaciji i suradnicima;
- razvijanje sustava za kaotični svijet, novih informacijskih sustava i kontrolnih mehanizama, strategije razvoja potencijala poduzeća, decentralizacije.

Te preporuke se moraju implementirati i na turistička poduzeća. Specifičnosti razvojne politike turističkih poduzeća u odnosu na poduzeća u drugim privrednim i izvanprivrednim djelatnostima uvjetovane su specifičnostima turističke djelatnosti, velikom kapitalnom vrijednošću investicija, velikom osjetljivošću na karakteristike vanjske okoline (politička, gospodarska, znanstveno tehnološka kretanja), velikim rizikom ulaganja s obzirom na tržišni karakter turističkog gospodarstva koje pretežito ovisi o međunarodnom turističkom prometu, težim primjenjivanjem znanstveno tehnološke inovacije i razmjerno manje profitabilnim kapitalom nego u drugim privrednim djelatnostima. Potiče se načelo održivog razvoja turizma koji afirmira kriterij ekološkog kapaciteta prostora i kriterij kvalitete turističkog doživljaja, osigurava optimalnu interakciju turizma i prostora.

Razvojna politika je određena poticajima s tržišta, odnosno sučeljavanjem ponude i potražnje. Turistička ponuda je homogena, statična i neelastična te se teško može u kratkom vremenu kvalitetno prilagoditi poticajima s turističkog tržišta. Profilira se u prepoznatljivi, složeni turistički proizvod uz poticanje estetskih značajki u privlačenju potencijalnih turista. Suprotno, turistička potražnja je sve zahtjevnija, izbirljivija, selektivnija, sklona promjenama te neravnomjerno prostorno i vremenski raspoređena i koncentrirana. Povećava se broj, vrsta i važnost različitih aktivnosti turista koje potiču transformaciju turizma u industriju zabave i doživljaja. Analiza njemačkog turističkog tržišta Raseanalyse pokazuje da su početkom 80-ih godina vodeći motivi putovanja bili sunce, more, kupanje (prirodne ljepote), dok početkom XXI. stoljeća turisti primarno preferiraju aktivni odmor, nove sadržaje i spoznaje. Sve su izraženiji motivi upoznavanja novih kultura, tradicija, načina života, ali i težnja zajedništvu i druženju. Takve promjene su uzrokovane razvijanjem sociološko-kulturoloških vrijednosti turista kao i njihovim novim poimanjem stvarnosti. Motivi se sve više diferenciraju analogno tržišnim segmentima.

U promjenjivim odrednicama tržišta turističko poduzeće mora slijediti misiju i plan razvoja destinacije, ali se unutar destinacije mora izboriti za vodeće mjesto, odnosno naglasiti posebitosti i nijanse ponude koje će biti presudne pri izboru smještajnih kapaciteta i nosioca ponude. Paralelno mora razvijati kvalitetu proizvoda i promocijske aktivnosti kako bi se profilirao u prepoznatljivi brand koji će afirmativno djelovati na potencijalne turiste. Scenarij analiza je strategija kojom se osigurava strukturalni pristup alternativnim budućnostima turističkog poduzeća integralno zahvaljujući kom-

pleksnosti i neizvjesnosti okoline. Mora definirati rješenja neovisno o promjenama okoline. Algoritam u provođenju scenarij analize obuhvaća:<sup>70</sup> definiranje polazišta, definiranje stiliziranih ograničenja, konstrukciju scenarija, procjenu vjerojatnosti scenarija, identificiranje strategije temeljene na pojedinim scenarijima, analizu žaljenja.

Razvojna politika hotelsko-turističkog poduzeća ima sljedeće faze:

- definirati prilike u makrookolini zavisno od preferencija turista, akcija konkurenata i tendencija na tržištu i minimizirati i limitirati potencijalne opasnosti;
- odrediti ciljeve koje se žele ostvariti strategijom razvoja;
- anticipirati buduća događanja na tržištu kojima se treba prilagoditi strategija razvoja;
- razraditi alternativne strategije za ostvarenje ciljeva zavisno od aktivnosti na tržištu;
- usporediti i vrednovati alternative ovisno o mogućnostima koje pružaju i reperkusijama na strategiju razvoja;
- izabrati alternativu koja uz najmanji rizik u budućnosti pruža mogućnost ostvarenja ciljeva;
- formirati posebne poslovne politike i razvojne politike za svaku poslovnu funkciju poduzeća, odnosno za sinergijsku interakciju strateških poslovnih jedinica poduzeća;
- izraditi financijsku studiju inputa i outputa ostvarenih strategijom razvoja.

U globaliziranom turizmu XXI. stoljeća više nema ili-ili alternativnih strategija u razvojnoj politici. Formulira se sinergijska rezultanta koja obuhvaća ono najbolje od svake strategije kao odgovor na izazove dinamičkog turističkog tržišta. Teži se neprestanoj optimalizaciji i pronalaženju boljih modela poslovanja i prilagođavanju budućim promjenama.

U razvojnoj politici turističkih poduzeće kapitalnu važnost ima optimalizacija kadrovske strukture i strategija upravljanja ljudskim resursima. Posebnost turizma je rad s ljudima različitih kultura, shvaćanja, vjerovanja i društvenih navika. Turistički djelatnici su stalno u neposrednom kontaktu s turistima te kreiraju pozitivnu atmosferu koja utječe na zadovoljstvo i ispunjenost turista. Pred djelatnike postavlja se niz zahtjeva koje oni moraju udovoljavati: od zadovoljenja potreba turista, direktne komunikacije s pripadnicima različitih društvenih slojeva, velikim dijelom na stranom jeziku, sve do povećane sposobnosti poslovne prilagodljivosti, sposobnosti prilagođavanja trenutnim situacijama i posebnim fizičkim osobinama vezanim za zgusnuto sezonsko radno vrijeme. Djelatnici nužno trebaju posjedovati određenu razinu opće kulture, kao i kulture rada i ponašanja jer su to sve preduvjeti učinkovite komunikacije s turistima. U svrhu unapređenja kvalitete radne snage stvorena su pravila struke koja reguliraju: etiku poslovanja, odnos prema turistima i međusobni odnosi djelatnika. Kvaliteta rada determinirana je poštivanjem standarda koji reguliraju kvalitetu usluga i odnos prema turistima, poznavanje struke, norme rada, međusobne odnose,

<sup>70</sup> Buble, M. i dr.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 32.

ponašanje djelatnika i tehničke norme. Djelatnici moraju biti psiholozi, odnosno moraju pronaći način kako da prodru do turista, spoznaju njegove potrebe i maksimalno ih zadovolje u procesu autorizacije djelatnika.

Turističko poduzeće se mora pomoću razvojne strategije prilagoditi budućim turističkim trendovima. U budućnosti sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udjela kratkih odmora i diversifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma jer će turisti više puta na godinu ići na odmor. Pojaviti će se nove tržišne grupe, diversificirati će se motivi putovanja. Širiti će se ponuda agencijskih putovanja, sve će značajniji biti zračni prijevoz i avionske destinacije. Konkurencija među turističkim poduzećima i destinacijama će se dodatno zaoštriti u borbi za osvajanje tržišnih pozicija. S tim ciljem nužno je razvijati sociokulturološke, ekološke, ekonomske mogućnosti poduzeća koje su izražene preko proizvoda, integralne kvalitete, autohtonih elemenata, izbora ciljnog segmenta, održivog razvoja turizma i kreativnosti i znanja menadžmenta. Nužna je rekonceptija poslovanja svih nosioca turističke ponude u cilju prilagođavanja zahtjevima turista i ostvarenja primata na turističkom tržištu. Svi segmenti razvojne politike moraju biti dugoročno usmjereni na ostvarenje konkurentskih prednosti turističkog poduzeća i osiguranje trajnog rasta poslovanja. Osobitu važnost ima inoviranje turističkog proizvoda u cilju maksimalnog zadovoljavanja potreba turista.

#### 8.4. Inoviranje turističkog proizvoda

Turizam “novog doba” bilježi velike promjene u svim segmentima poslovanja. Razvoj novog turizma temeljenog na ekologiji i održivom razvoju je determiniran identifikacijom, vrednovanjem i valorizacijom svih potencijalnih i realnih turističkih atrakcija u cilju kreiranja novih doživljaja za turiste. Turističke atrakcije su aktivni faktori turističke ponude bez kojih se turistička destinacija ne može razvijati. Njihove determinante atraktivnosti moraju biti dovoljno profilirane za privlačenje potencijalnih turista. Mogu se definirati kao dizajnirani trajni resursi kreirani za zabavu, opuštanje, rasonodu i edukaciju turista.

Sve oštrija tržišna konkurencija i promjene u okolini uvjetuju rušenje tradicionalne ponude. Evolucija i razvoj čovjekovih ukupnih i turističkih potreba iziskuje razvoj turističke ponude u kvalitativnom smislu. Selektivni turizam sve više prevladava tekovine masovnog turizma. Sve se više napušta koncept velikog, bezličnog, konfekcijskog, uniformnog turizma, a podržava se razvoj temeljen na odabranim selektivnim sadržajima što zahtjeva maksimalnu kvalitetu u cilju optimalnog zadovoljenja turističkih potreba.

Selektivni turizam je turizam po mjeri suvremenog čovjeka. Sučeljavanjem, konfrontiranjem turista i naglašavanjem njihove personalnosti produciraju se novi turistički sadržaji. Svijest o štetama u čovjekovoj okolini ubrzano prelazi u svijest o promjenama koje on izaziva u sociokulturnim potrebama turista i domaćina. On sada u funkciji razvoja jednog drugačijeg i čovjeku primjerenijeg turizma treba s jedne strane zaštititi sve turističke resurse, a s druge strane ojačati ekološku svijest turista, njegovo opće obrazovanje, kulturni vidokrug i drugo.

**Tablica 11:** Sučeljavanje odrednica masovnog i selektivnog turizma

MASOVNI TURIZAM	SELEKTIVNI TURIZAM
spontani razvoj međunarodnog turizma (sektorsko planiranje)	sveukupno turističko planiranje (integralno planiranje)
strategija poduzeća	turistička politika na nacionalnoj razini
naglasak na ekonomskom aspektu turizma	prepoznavanje važnosti kompleksa faktora
naglasak na materijalnim aspektima turizma	naglasak na nematerijalnim aspektima turizma
maksimiranje profita	optimalizacija ekonomskih rezultata plus nematerijalne dobiti
kvantitativan pristup	kvalitativan pristup
cjenovna orijentacija	vrijednosna orijentacija
rast	razvoj
odmor (kako ga provesti)	odmori plus izleti i vikend putovanja (kako ih živjeti)
pasivnost	aktivnost
vodiči	animatori, osoblje za organizaciju rekreacije
stereotipni proizvodi (paket ture zasnovane na suncu, moru i pijesku)	diferencirani proizvodi (pojedinač određuje putovanje)
reklamiranje i promocija	informacija i obrazovanje
zapošljavanje osoba iz drugih sektora	specijalizirano osoblje
obrazovanje uz rad	razvoj sustava za obrazovanje i vježbe
manipulirani turist	emancipirani turist
nepoznavanje stranih jezika i kultura	poznavanje stranih jezika i kultura
degradacija okoliša	zaštita okoliša
turistička geta i enklave	integracija s lokalnom populacijom
saturacija	pravodobno uzimanje u obzir prihvatnog kapaciteta regije
eksploatacija najatraktivnijih regija	kreiranje prirodnih rezervata konzervacijske aktivnosti i spašavanje poljoprivrede
privatni automobili	javni transport
dolasci	dužina boravka

**Izvor:** Sessa, A.: *Megatrends in International Tourism*, Agnessetti, Roma, 1987., p. 141.

Turizam u svojim fazama razvoja poprima nove pojavne oblike i zadovoljava sve strože kriterije asortimana turističkog proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što dovodi do odlučujućih promjena u svrsi, načinu, sadržaju provođenja odmora izvan domicila. Novim sadržajima se traži kvalitativni odmak od postojeće ponude, korak naprijed u ispunjenju sve složenijih zahtjeva turista. Današnji se turist želi udaljiti od masovnog turizma, ponašati se drugačije od drugih, raditi nešto neuobičajeno primjereno vlastitim afinitetima, uživati u avanturama i novim

dogadajima. Paralelno, turizam u vlastitom razvoju i u inoviranju turističkog proizvoda mora naglasiti sociokulturnu dimenziju. "Turizam je vrijednost kulturne dinamike razvitka čovjeka. Turizam je pojava i suptilan suproizvod dviju ili više kultura. Tako bismo morali shvaćati, razumjeti, prosuđivati, tumačiti i objašnjavati turizam kao relacioni fenomen koji proizlazi iz strukture kulturnih potreba ljudi da sebe dožive kao prirodno i socijalno biće promatranjem i doživljavanjem prirodnih i socijalnih fenomena".<sup>71</sup> Turizam treba izrasti u promotora nacionalne kulture.

Prilagođavanje turistima može se odvijati u dva smjera:

- Konvencionalan, uobičajen način kojim se menadžment i organizacijska struktura moraju prilagoditi novoj poslovnoj filozofiji diktiranoj od strane tržišta. Veliku važnost ima obučavanje, trening i obrazovanje kadrova.
- Nekonvencionalan način kojim poduzeće kreira novi sustav vrijednosti te prilagođava turiste novim promjenama. Poduzeće ne samo da je ispred konkurencije, nego je i ispred turista te definira nove smjernice njihovog budućeg ponašanja.

Suvremena turistička potražnja je sve zahtjevnija, profinjenija, racionalnija i selektivnija, a sve izraženija ekološka svijest daje prednost prirodno očuvanim destinacijama. "Turizam ima budućnost samo ako cilj njegova razvoja bude više čovječniji. Jednostrana je spoznaja da je turizam stvoren radi čovjeka, a ne čovjek radi turizma. Važno je dakle turizam vratiti ljudima i tako ga učiniti čovječnijim."<sup>72</sup>

Karakteristike selektivnog turizma su:<sup>73</sup>

- povećava diferencijaciju i pluralizaciju turističke potražnje – pomak od grupnog turizma prema individualnim putovanjima relevantan povećanoj potrebi za paketom nestandardnih usluga; takav akcent na individualni pristup u turističkom ponašanju direktno je povezan s općom orijentacijom na kvalitetu;
- borba za samoodređenje (emancipaciju) i uradi-sam sustava korespondentnim sa stagnacijom u poslovanju u paket aranžmanima;
- povećana želja ulaska u odnos s prirodom, stjecanja iskustva iz prve ruke i uključivanje u događanja (na primjer hobi aranžmani, treking putovanja); općenito povećan osjećaj za kvalitetu života;
- povećana želja za učenjem često manifestirana u ozbiljnim nastojanjima da se upoznaju strane kulture.

Selektivni turizam se može klasificirati na različite načine:<sup>74</sup>

- Ekološke vrste turizma – ambijentalni turizam, arheološki, ciklo turizam (s biciklom u nezagađenu prirodu), naturizam, individualni, obiteljski turizam,

<sup>71</sup> Kulić, S.: *Znanstveno kritičko razumjevanje turizma kao sociokulturne djelatnost*, Ekonomski pregled, Zagreb, 1-2/1996., str. 58.

<sup>72</sup> Kripendorf, J.: *Putujuće čovječanstvo*, Liber, Zagreb, 1986., str. 106.

<sup>73</sup> Vukonić, B.: *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad, Zagreb, 1994., str. 11.

<sup>74</sup> Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1996., str. 319.

ruralni, zdravstveni, edukativni, sportsko-rekreacijski turizam, konjički, pješački turizam, planinski turizam, Club Mediteranee (povratak prirodi),... Ekološke vrste selektivnog turizma su one prikladne i odgovorne vrste koje svoju posebnost temelje na odnosu i interakciji čovjeka – turista s prirodom u najširem smislu riječi, čuvajući istu od različitih opasnosti i destrukcija. Razvoj ekološkog turizma temelji se, naime, na uravnoteženom razvitku ekologije i ekonomike i stalnoj ekološkoj edukaciji. Naglasak ekoloških vrsta selektivnog turizma na odnose turista i prirodnog ambijenta ne znači negiranje i zapostavljanje njihova odnosa prema interakciji turista (odnos druženja – komunikacije i igre), već dovođenja tog odnosa u objektivnu mjeru.

- Alternativne vrste turizma – alternativni turistički projekti i programi (npr. inclusive programi), alternativno razgledavanje grada i pojedinog odredišta, razni specifični sportsko-rekreacijski programi, avanturistički turizam, safari turizam, vinske ture, putovanja u djevičanske krajeve i autohtone ljudske aglomeracije, putovanja u neotkrivena mjesta, izvansezonski turizam, kupovni turizam, umirovljenički turizam ili turizam treće dobi, iseljenički ili etnički turizam...
- Edukativno-komunikacijske vrste turizma – ove vrste turizma razvijaju i osmišljavaju kulturni i znanstveno-stručni dignitet čovjeka, a preko njega i turizam, na principu selekcije, individualiteta, te odgovornog i prikladnog odnosa. S aspekta pretežnosti motivacije i sadržaja u ovu grupu mogu se svrstati: dječji, đачki, studentski, omladinski turizam, zatim religiozni turizam, hobi programi, kongresni, kulturni i kulturno-umjetnički, manifestacijski, memorijalni, politički, poslovni, turizam susreta, doživljaja i druženja...
- Ekskluzivne vrste turizma - avanturistički, gastronomski, hedonistički, jahting (kao podvrsta nautičkog turizma), karnevalski, klupski, konjički, hazardni, kulturni i kulturno-umjetnički, lovni, mondenski, nautički (maritimni ili pomorski), otočki, robinzonski, safari, seksualni (prostitucija i turizam), turizam tipa Club Mediteranne, visoki turizam...
- Zabavno-rekreativne vrste turizma: hedonistički, hobi programi, klimatski, konjički, lječilišno-klimatski, izletnički, pješački, ciklo-turizam, rekreacijski, sportski, zabavni, zdravstveni i zdravstveno-rekreativni, te druge vrste turizma...
- Ostale vrste selektivnog turizma – ove vrste su još heterogenije od prethodnih te ih je teže obuhvatiti glede njihove podjele. Razvrstavaju se u dvije podgrupe, one koje su nastale kao rezultat: organizacijskog i sadržajnog obuhvata, te statičkog i vremensko-prostornog obuhvata. U prvu grupu ulaze: gradski turizam, incentive i inclusive programi, grupni, individualni, komercijalni, jezerski, riječni, nautički, privatni smještaj ili kućna radinost, prometni, turizam srednjeg sloja, radnički... U drugoj grupi su: aktivni, domaći, inozemni i međunarodni, jadranski, otočni, obalni, jesenski, proljetni, zimski, ljetni, regionalni, lokalni, sezonski...

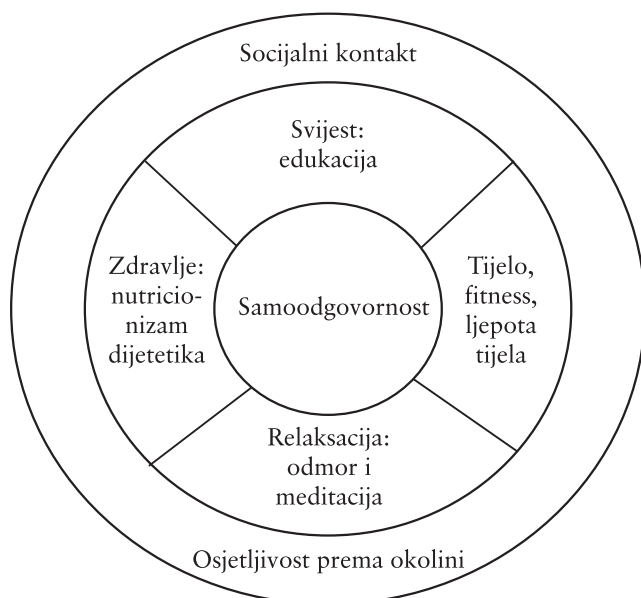
Usmjerenje suvremenog turista predstavlja aktivni odmor i želja za zabavom i atraktivnostima. Posebnu važnost u selektivnoj ponudi aktivnog odmora imaju sportski, zdravstveni turizam, wellness turizam i eko-turizam koji predstavljaju protutežu suvremenog načina života punog stresova i nervoze.

Sportski sadržaji moraju težiti rekreaciji turista i ostvariti sljedeće ciljeve:

- postizanje maksimalnog zadovoljstva turista i multipliciranje rezultata poslovanja;
- stvaranje novog stila kulture življenja;
- razvoj sporta kao sredstva odgoja, edukacije, zabave, mode, statusnog simbola;
- razvoj kinezioterapijskih aktivnosti s ciljem potpunog i parcijalnog ozdravljenja.

Zdravstveni turizam ima sve veći značaj zbog rasta svijesti o nezdravom načinu života u suvremenoj okolini. Može se definirati kao sustav tradicionalne balneoterapije, talasoterapije, klimaterapije i modernih medicinskih procesa u svrhu zdravstvene prevencije i rehabilitacije kao protuteža sedatnog načina života, loših nutritivnih navika i stresnog života u ekološki narušenoj okolini.

Wellness turizam je zbroj odnosa i pojava kao rezultat putovanja turista s osnovnim ciljem unapređenja zdravlja. Turisti borave u hotelima koji nude profesionalno znanje i individualnu brigu. Pružaju se posebne usluge: fitness, ljepota tijela i lica, tretmani prehrane temeljeni na nutricionizmu i dijetetici, relaksacija, meditacija i edukacija.



**Slika 13: Model wellness**

Izvor: Mueller, H., Kaufmann, E.L.: *Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for The Hotel Industry*, *Journal of Vacation Marketing*, 1/2001., str. 7.



Eko-turizam predstavlja težnju turista za povratkom prirodi s naglaskom na ekologiju i održivi turizam. Sve značajniji motivi turističkih putovanja su boravak u nedirnutoj prirodi, upoznavanje prirodnih ljepota koje afirmiraju pozitivan odnos prema prirodi. Nosioci ponude su eko-hoteli i eko-kampovi (u Hrvatskoj je proglašen Camping Park Umak kao “Eko autokamp 2005.” – ekološko usmjerenje se očituje u uređivanju uvala, brizi o otpadu i otpadnim vodama (membranski bioreaktor), ekološkoj javnoj rasvjeti, navodnjavanju...) uklopljeni u mikroambijent sa sustavom mjera za zaštitu okoliša i ponudom zdrave i sigurne hrane. Koriste isključivo solarnu energiju, pročišćivače otpadnih voda i tvari i zadovoljavaju stroge kriterije i standarde ekološkog poslovanja. Eko-hoteli i eko-objekti postaju hit ponuda koja odudara od svih tradicionalnih oblika ponude s ciljem valorizacije i očuvanja prirode. Održivi razvoj i poticanje ekologije predstavljaju imperativ turističkog razvoja.

Sve veći značaj imaju manifestacije i događaji u kreiranju jedinstvenih doživljaja za turista i afirmaciji selektivne ponude s ciljem obogaćivanja turističkog proizvoda i multipliciranja zadovoljstva turista. Manifestacije se mogu podijeliti na sljedeći način:<sup>75</sup>

- kulturne manifestacije: igre, festivali, smotre, izložbe, likovne kolonije, skupovi, zabavni programi;
- vjerske manifestacije: posjeti crkvenog poglavara, hodočašća, proštenja;
- sportske manifestacije: sportska prvenstva, sportske igre, tradicijski sportovi;
- gospodarske manifestacije: gospodarske izložbe, sajmovi, modni festivali, stručna natjecanja;
- ostale manifestacije: proslave, mitinzi, različita druženja.

Selektivni turizam predstavlja turističku stvarnost i realnost, ali ne predstavlja i završetak turističkog razvoja jer će se potrebe turista neprestano razvijati te postajati sve složenije. U ljudskoj prirodi je ukorijenjena neprestana težnja za novim, boljim tako da i turizam mora pratiti takav trend kroz optimalizaciju, inoviranje i kvalitativno unapređivanje ponude. U budućnosti će turističko poduzeće morati prilagođavati ponudu svakom gostu pojedinačno. Ali u procesu zadovoljenja turističkih potreba moraju se zaštititi interesi domicilnog stanovništva (odnos domicilnog stanovništva prema turizmu – euforija, apatija, smetanje, antagonizam), kao i interesi očuvanja prirode.

## 8.5. Novi oblici ponude

Iako je turistička ponuda relativno statična i homogena, zbog nužnosti velikih investicija u kratkom vremenskom intervalu, sve se više prilagođava promjenjivoj i turbulentnoj turističkoj potražnji. Te promjene su sve češće, drastičnije i intenzivnije tako da je teško predvidjeti kojim tempom i u kojem smjeru će se dugoročno razvijati turistička ponuda. Vrlo je teško definirati hit ponudu ili nove oblike ponude slijedeće turističke sezone, a posebice kroz pet, deset ili više godina. Ne postoje granice u inventivnosti i maštovitosti generiranja novih trendova turističke ponude.

<sup>75</sup> Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 119.

Novi turistički trendovi su:<sup>76</sup>

- daljnje povećavanje diferencijacije i pluralizacije potražnje;
- javljanje novih, specijaliziranih tržišta i tržišnih segmenata;
- smanjivanje tjelesno i kulturno pasivnih oblika odmora u korist aktivnijeg provođenja odmora;
- pomak prema maksimalnom povećanju individualne slobode u prekrajanju sastavnih dijelova u paket-aranžmanu (modularni dizajn proizvoda).

Najznačajniji novi elementi turističke ponude su brodske ture, zabavni i tematski parkovi, avanturistički turizam.

Brodske ture predstavljaju najveće osvježanje u ponudi pomorskih zemalja. Kao jedinstvena usluga putovanja i odmora po moru (ploveći hoteli), kružna su putovanja najsuvremenija vrsta turističke ponude svake primorske turističke zemlje koja drži do svog statusa. Praćenjem zbivanja na europskom tržištu brodskih putovanja uočava se intenzivan rast ponude i potražnje, intenzivna konkurencija koja uvjetuje sve veću kvalitetu, sklonost kratkoročnih udruživanja brodarskih poduzeća s poduzećima raznovrsnih privrednih poduzeća u namjeri inoviranja proizvoda kružnih putovanja, mogućnost segmentacije tržišta prema različitim kriterijima: dobi korisnika, socijalnom statusu korisnika, luksuzu broda, veličini broda, trajanju putovanja, geografskom obuhvatu plovidbe, namjeri putovanja. Takva putovanja ne koriste samo bolje situirani ljudi starije dobi, nego ih sve više koriste i obični ljudi prosječnih primanja te mladi parovi s djecom. Usluge kružnih putovanja obilježava vrhunska kvaliteta turističkih usluga kao i gotovo neprimjetna prijevoznička usluga. Zato su ti brodovi sve veći, sve luksuzniji, sa sve širom paletom usluga koje se nude na brodu. Paralelno se otkrivaju i uključuju nove destinacije kao odredišta brodskih tura. Brodovi moraju biti tako opremljeni da pružaju mogućnost uživanja u putovanjima i istraživanjima te naglašavaju različitost i privlačnost.

Kao suprotnost brodskih tura, sve veći značaj u turističkoj ponudi na europskoj i svjetskoj razini imaju tematski i zabavni parkovi. Karakterizira ih osnovna tema koja se provlači kroz ime, marketing, imidž, stil, usluge do najsitnijih detalja. Posjetioци u tematskim parkovima kupuju viziju, temu, traže otklon od stvarnosti i ulaze u svijet igre i imaginacije. Tematski parkovi se razlikuju od tradicionalnih motiva, kulturne baštine i naslijeđa jer nude zabavu, različite aktivnosti, psihičko opuštanje, a ne duhovna iskustva i prosvjećenost. Zabava se temelji na mašti, fantaziji koja ne poznaje granice te se i roditelji ponašaju kao djeca. Sve su značajniji sportski zabavni parkovi u kojima se organiziraju različita sportska natjecanja za mlade, promovira ideja sporta, zabave i druženja za razliku opasnosti droge i alkohola. Predstavljaju oazu zabave za urbanu mladež koja odrasta u asfaltnoj džungli bez prostora za igru. Organiziraju se dolasci brojnih sportskih zvijezda koje promoviraju vlastite sportove i sport kao kulturu življenja. Proizvođači sportske opreme pripremaju raznovrsna iznenađenja i nagradne igre u cilju zadovoljstva posjetitelja, ali i promocije vlastitih proizvoda.

<sup>76</sup> Moutinho, L.: *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 19.

Analogno na suvremenom tržištu sve je značajniji i interesantniji avanturistički turizam kao novi oblik ponude. Problem je definirati avanturistički turizam jer predstavlja relativni pojam. Ne postoji objektivna definicija, a subjektivno poimanje diversificira različita shvaćanja. Različite ciljne skupine imaju različitu definiciju avanture. Također pojam avanture se razlikuje s vremenskom dimenzijom i razvijanjem turističkih potreba. Početkom prošlog stoljeća avantura je bila posjet izvaneuropskoj destinaciji. Danas je avantura povezana s aktivnim odmorom, bogatstvom sadržaja, neobičnim događanjima, posjetom nedirnutim krajolicima, težnjom za upoznavanjem nečeg novog... Uključuje sve turiste u želji za avanturom i raznovrsnim aktivnostima u prirodi. Dijeli se na "lakši" avanturistički turizam koji uključuje šetnje, biciklizam, jedrenje, vožnju čamcem..., i "teži" avanturistički turizam koji se temelji na ekstremnim sportovima (rafting, scuba diving, paragliding, parasailing, trekking, mountain biking, sky diving...). U najekstremnijim slučajevima povezuje se s nečim opasnim, čak i pogibeljnim izazovima. Avanturisti pomiču granice i traže novu ponudu. Nešto što danas predstavlja avanturu, sutra će biti uobičajena stvarnost tako da je teško predvidjeti budući razvoj te selektivne ponude u uvjetima novih tržišnih vrijednosti.

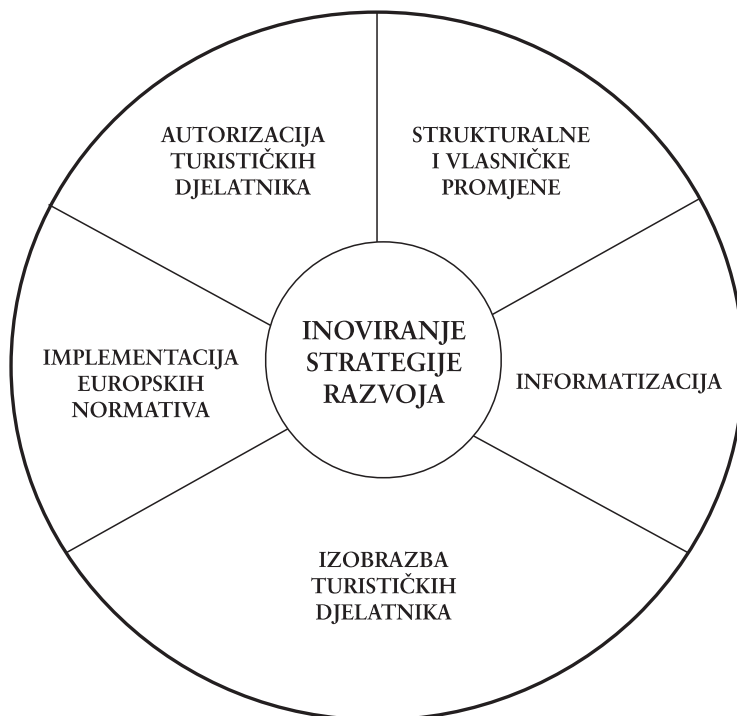
Sve zahtjevnije turističke preferencije potiču promjene na tržištu koje definiraju novi sustav vrijednosti. Uspjeh poduzeća ovisi o mogućnosti prilagodbe novim tržišnim vrijednostima i sposobnosti generiranja i kreiranja novih trendova.

## 8.6. Prilagođavanje poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti

Poduzeće se mora optimalno prilagoditi u što kraćem razdoblju i uz što niže troškove novim tržišnim vrijednostima. Novi sustav vrijednosti predstavlja vrijednosnu orijentaciju prema životu i prostoru u kojem se poduzeće nalazi. Prilagođavanje sustavu tržišnih vrijednosti presudno je za poduzeća iz tranzicijskih zemalja koja su trebala napustiti zastarjelu paradigmu planske, društvene privrede i prihvatiti pravila tržišne ekonomije i zakon ponude i potražnje. Nužno se prilagoditi putem:

- Standardizacije i implementacije sustava upravljanja kvalitetom – standardi kvalitete služe zaštitu turista da znaju koju razinu usluga mogu očekivati u određenim smještajnim kapacitetima – standardi moraju biti prilagođeni raspoloživoj resursnoj osnovi, definiranoj strategiji razvoja i potrebama ciljnog tržišnog segmenta. Cilj je ostvarenje što veće kvalitete i maksimalnog odnosa kvalitete i cijene (value for money) što omogućava bolje zadovoljavanje preferencija turista.
- Implementacija informacijskih tehnologije (internet, e-commerce) – informatizacija optimizira sve modele i funkcije hotelsko-turističkog poduzeća i pomaže u kreiranju razvojne politike poduzeća, u donošenju strateških odluka kao i u komuniciranju s tržištem. Ako se poduzeće ne javlja na informacijskom tržištu i ne koristi informacijsku tehnologiju, znači da i ne postoji, odnosno nema nikakve prilike u tržišnoj utakmici u uvjetima visoko osvijetljenog i informiranog turista.

- Privatizacije i restrukturiranja poduzeća – postavljaju preduvjete prijelaza na tržišnu ekonomiju i otvaraju vrata privatnom ulaganju i investiranju u hotelsko-turistička poduzeća. U procesu privatizacije nužno je prednost dati ulagačima koji će investirati u razvoj poduzeća, u razvoj turizma destinacije i u dobrobit lokalne zajednice i djelatnika, a ne s ciljem jednokratnog oplemenjivanja kapitala, izvlačenja profita, raskomadanja i preprodaje poduzeća. Restrukturiranje služi rješavanju financijskih dubioza poduzeća i postavljanju poticajnih temelja za buduće poslovanje uz potenciranje nove poslovne filozofije i rekoncepciju poslovanja.
- Obučavanja nove generacije menadžera i autorizacije djelatnika – novi menadžment postaje ključni resurs u kreiranju konkurentskih prednosti na tržištu i u generiranju novih puteva razvoja. Razvoj poduzeća XXI. stoljeća se temelji na znanju i intelektualnom kapitalu, odnosno korištenju znanja i inovacija u definiranju novih razvojnih strategija i proizvoda.
- Kvalitativnih pomaka u upravljanju poduzeća – primjenjuju se nove hijerarhijske i organizacijske strukture prilagođene poduzetničkim pothvatima i brzini reagiranja na poticaje s tržišta. Implementiraju se procesi decentralizacije, autorizacije djelatnika, involviranja projektne organizacije i timskog rada.



Slika 14: Procesu za optimalnu implementaciju strategije razvoja

Izvor: Izrada autora

Hotelsko-turističko poduzeće u funkciji ostvarenja konkurentnosti na dinamičnom i turbulentnom tržištu mora:

- Istraživati i promišljati o budućnosti u varijantama te o stupnju izvjesnosti događaja pojedinih opcija. Poduzeća koja se ne mogu ili ne žele inventivno mijenjati, nemaju budućnost.
- Imati razvijenu kulturu inovativnosti temeljenu na procesu stalnog učenja iz vlastitog iskustva kao i iz iskustva konkurencije.
- Imati fleksibilni i maštoviti strateški pristup koji traži znanje i umijeće optimalnog portretiranja sadašnjih i budućih turista i zadovoljavanja njihovih sve razvijenijih potreba.

Hotelsko-turističko poduzeće u vlastitom razvoju mora napustiti staru logiku poslovanja i okrenuti se novom načinu djelovanja temeljenom na funkcionalnosti, stalnom učenju turista, inoviranju procesa (tablica 12).

**Tablica 12:** Mogućnost širenja kreativnosti poduzeća

Stara logika poslovanja	Novi mentalni sklop poslovanja
• naglasak na postojećim tržištima;	• potraga za novim konzumentima poslovnih prilika;
• obrana dosadašnjih poslovnih položaja;	• stvaranje novih prostora za konkuriranje;
• u marketinškom pristupu slijede se potrebe i zahtjevi turista;	• marketing uvodi turiste u nove proizvode koji su ispred njihovih potreba;
• tržište proizvoda;	• tržište funkcionalnosti;
• težište na postojećim proizvodima.	• težište na stalnom učenju turista.

Izvor: Hammel, G., Prohalad, G: *Comparative Imagination and Expenditinary*, Marketing Harvard Bussiness Review, 7/1991, p. 91.

Odrednice nove razvojne strategije hotelsko-turističkog poduzeća su:

- Stalno inoviranje ponude – poduzeće mora biti korak ispred turista i konkurencije. Uspješno poduzeće mora predvidjeti buduće promjene, odnosno vlastitom ponudom definirati buduću potražnju. Temelj je kreiranje originalne, autohtone ponude kojom će se diferencirati od postojećih sadržaja i nuditi nešto novo, drugačije, jedinstveni doživljaj.
- Izgradnja prepoznatljivog proizvoda – ponuda mora biti prepoznatljiva, diversificirana uz potenciranje kvalitetnog imidža i branda poduzeća koji otkriva sve njezine prednosti. Nužno je sinergijski oplemenjivati sve elemente marketing mixa, posebice proizvod i njegovu promociju.
- Implementacija nove poslovne kulture – polazište procesa određenja kulture je u definiranju novih vrijednosti i uvjerenja među djelatnicima kao i sudionicima na tržištu.
- Umrežavanje – ostvaruje se viša razina usluga, bolja kvaliteta, manji stupanj dugoročnog rizika, implementacija informacijske tehnologije, “database” marketing.



**Slika 15:** Odrednice politike poslovanja u dinamičkom okruženju

Izvor: Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, 1/2, 1997., str. 161.

Razvojna strategija hotelsko-turističkog poduzeća mora se prilagoditi karakteristikama i potrebama suvremenog turista, odnosno prilagoditi se turistu budućnosti. Njegove karakteristike su:<sup>77</sup>

- izražavati će težnju za novim iskustvima i događajima;
- biti će svjestan kvalitete ponude;
- imati će razvijen osjećaj za očuvanje prirode i ekologiju;
- preferirati će socijalno, kulturno i ekološko zajedništvo, ali s naglaskom na autohtonim elementima.

U slučaju nemogućnosti prilagodbe poduzeća potrebama suvremene potražnje potrebno je izvesti reinženjering odnosno implementirati korjenite promjene pristupa poslovanju.

### 8.7. Reinženjering turističkih poduzeća

Reinženjering poslovnih procesa organizacijska je metoda kojoj je cilj radikalni re-dizajn poslovnih procesa radi postizanja veće efikasnosti poduzeća u pogledu troškova, kvalitete, usluge i brzine. Svaki pojedini organizacijski element, ali i strategijska akcija prolazi kroz intenzivna mjerenja i vrednovanja. Predstavlja temeljnu promjenu u načinu sagledavanja problema. Uključuje elemente različitih metoda: upravljanje sustavom kvalitete, standardizacija, benchmarking, business intelligence, upravljanje poslovnim tokovima, modele simulacije, sustavnu analizu... Temelji se na implementaciji informacijskih tehnologija. Njegova ključna obilježja su: fundamentalno promiš-

<sup>77</sup> Magaš, D.: *Tourist Destination in the Globalisation Process*, Hotel 2000., Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000., p. 190.

ljanje poslovanja, radikalno redizajniranje organizacije, poboljšavanje poslovanja i usmjerenje na procese. Potencira inoviranje razvojne politike, modifikaciju ciljeva poslovanja, optimalizaciju strategija i taktika, kvalitativno obogaćivanje, inoviranje i diversificiranje ponude u cilju naglašavanja snaga poduzeća i anuliranja slabosti poslovanja. Reinženjering znači inovaciju poslovanja, a ne modifikaciju ili unapređenje već postojećeg. Fokus promatranja proširen je sa zadataka, poslova djelatnika i strukture na inovacije i procese. Nužno je srušiti postojeću poslovnu filozofiju koja koči razvoj i prosperitet i postaviti nove odrednice poslovne i razvojne politike u cilju multipliciranja razvoja poduzeća. Potrebno je napustiti sve recidive prošlog sustava i izvršiti korjenitu rekonceptiju poslovanja u aktivnoj izgradnji budućnosti.

Ključ uspjeha je pronaći nove izvore (znanje, intelektualni kapital, informatizacija, tehnologija) i razviti nove oblike informacija koje će biti smjernice za uspješnost poslovne i razvojne politike. Ciljevi reinženjeringa su: povećati efikasnost poduzeća, pružiti bolje proizvode i usluge turistima, uvesti nova znanja, provesti radikalni i složeni proces promjene strategije, ciljeva i filozofije poslovanja, nastupa na tržištu, tijeka informacija, organizacijske i kadrovske strukture, načina rukovođenja, multiplicirati profit, poboljšavati kvalitetu.

Postoje različite vrste reinženjeringa:

- Poslovni reinženjering – koncentrira se na racionalizaciju i redizajn elementa poslovanja u cilju ostvarenja veće efikasnosti poslovanja i što uspješnijeg prilagođavanja potrebama potražnje.
- Menadžerski reinženjering – implementira nove pristupe upravljanju, potiče poduzetnički menadžment, poduzetničke pothvate, novu organizacijsku strukturu i kulturu. Potrebno se osloniti na novu generaciju menadžera jer postojeći menadžment teško može premostiti razliku između recidiva dogovorane ekonomije i novih trendova poslovanja.
- Mentalni reinženjering – primjenjuje se u edukaciji i promjeni stavova sudionika procesa uz kontinuirano obrazovanje djelatnika i stjecanje novih znanja i vještina. Potrebno je izbrisati staru filozofiju poslovanja, promijeniti svijest, mentalni sklop, način razmišljanja, shvaćanja i djelovanja svih djelatnika i usmjeriti se na valorizaciju promjena u okolini i izgradnju konkurentskih prednosti.
- Totalni reinženjering – sinteza svih prethodnih pristupa povezanih u cjelinu uz ostvarenje sinergijskog efekta. Nikad stanje nije dovoljno dobro da se ne može optimalizirati pogotovo u uvjetima dinamičkih promjena na turbulentnom tržištu.

Reinženjering kao potpuna rekonceptija poduzeća i metoda promjene menadžmenta uključuje:<sup>78</sup>

- fundamentalni redizajn postojećih procesa i usmjerenje prema maksimalnom zadovoljstvu krajnjeg potrošača;

<sup>78</sup> Alfirević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997., str. 111.

- drastičnu implementaciju poslovnih procesa koji predstavljaju ključ prednosti u odnosu na konkurenciju;
- orijentaciju prema poslovnim procesima, a ne prema organizaciji poduzeća.

Reinženjering predstavlja složen i kompleksan proces koji se odvija u više faza:<sup>79</sup>

- utvrđivanje postojećeg stanja;
- identifikacija procesa;
- identifikacija djelatnika i tehnologije potrebnih za reinženjering poduzeća;
- razumijevanje postojećih procesa;
- kreiranje novog dizajna procesa;
- implementacija inoviranih procesa.

Dosadašnja praksa poslovnog reinženjeringa pokazala je da postoji određen broj standardnih postupaka i principa na kojima se zasniva redefiniranje poslovnih procesa odnosno, procesa orijentacije:<sup>80</sup>

- Iz više poslova pokušati napraviti jedan – objedinjavanje i povezivanje poslova u procesu optimalizacije poslovanja hotelsko-turističkog poduzeća te težnja prema ostvarenju sinergijskog efekta.
- Djelatnici donose odluke – implementiranje procesa autorizacije djelatnika, pružanje mogućnosti djelatnicima na svim razinama da donose operacijske odluke u cilju kvalitetnog odgovora na zahtjeve turista i predlažu promjene u poduzeću.
- Oslonjenost na procese – organizacija poslovanja je podređena procesima neovisno o postojećm strukturnim ograničenjima.
- Vežanost uz strategiju – reinženjering je u interakciji sa strategijom kao dinamičkom disciplinom u funkciji ostvarenja ciljeva poslovanja.
- Spremnost na akciju i radikalnost – nužne su konkretne aktivnosti i kompleksni rezovi u poslovanju za ostvarenje ciljeva razvoja.
- Faze procesa obavljaju se prirodnim redoslijedom – prednost paralelnih procesa pred linearnim procesima u suvremenom poduzeću što traži implementiranje procesne organizacijske strukture.
- Procesi imaju više verzija (kraj unifikacije) – prilagođavaju se korisniku bolje od standardiziranih procesa koji su suviše komplicirani jer sadrže sve moguće procedure od kojih su mnoge najčešće nepotrebne. Procesi se trebaju prilagođavati potrebama potražnje. Nužno je naglasiti kreativnost i diversifikaciju nasuprot unifikacije.
- Rad se obavlja tamo gdje ima najviše smisla – za obavljanje poslova nije uvijek nužna funkcionalna specijalizacija i organizacijska struktura s mnoštvom odjela koja dovodi do velikih troškova održavanja unutarnje organizacije i do režija koje nisu produktivne.

<sup>79</sup> Chase, R. B., Aquilano, N. J.: *Production and Operation Management*, Irwin, 1995., p.146.

<sup>80</sup> Srića, V.: *Vizija Hrvatske na razmeđu tisućljeća i ekonomska politika*; Ekonomija, Rifin, Zagreb, 3/1995., str. 507.



- Reducira se kontrola i provjera – polazi se od povjerenja djelatnicima, nebitno se prepušta autonomnom odlučivanju bez provjere što jača motivaciju i odgovornost izvršitelja poslova. Svi djelatnici dobivaju na važnosti i ugrađuju se u ostvarenje ciljeva poslovne i razvojne politike.
- Uvode se hibridne centralizirano-decentralizirane operacije – uz pomoć informacijske tehnologije mnogi poslovi nadgledaju se iz centra putem standardnih pravila ugrađenih u kompjuterske programe. Naglašava se umrežavanje i povezivanje.

Reinženjering se treba provoditi u skladu s mogućnostima i potencijalima poduzeća. Postoji realna mogućnost da se u procesu reinženjeringa ne ide predaleko te da se izgubi kontakt s razvojnom strategijom i realnošću poduzeća. Standardni postupci reinženjeringa su usko povezani s pravilima uspješnog reinženjeringa:<sup>81</sup>

- organizacija se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne proizvodnim zadacima;
- procesima moraju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa;
- prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija;
- geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da su centralizirani;
- paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umjesto integriranja njihovih proizvodnih rezultata;
- kontrola mora biti sastavni dio procesa;
- informacija se unosi u informacijski sustav samo jednom i to na svom izvoru.

Reinženjering predstavlja promjene u poduzeću u cilju kvalitetnog odgovora na tržišne promjene, odnosno povećanje sposobnosti prilagođavanja i fleksibilnog poslovanja. Poduzeće može odgovoriti na tržišne promjene na tri načina:

- Ne prihvaćati promjene na tržištu i ne mijenjati poslovnu koncepciju što znači stagnaciju i gubljenje pozicije na tržištu.
- Usmjeravati vlastito djelovanje na zaštićenu tržišnu nišu uz što veću specijalizaciju.
- Formulirati novu viziju poslovanja, prevladati vlastite slabosti i valorizirati mogućnosti razvoja. Nužna je trajna fleksibilnost, inovativnost i stalno usavršavanje poslovanja.

I. Ansoff razlikuje pet razina sposobnosti reakcije poduzeća u cilju optimalizacije poslovanja poduzeća:

- zaštitna reakcija – zasniva se na prijašnjim situacijama, rutinskom rješavanju problema i sprječava promjene;
- proizvodno orijentirana reakcija – zasniva se na efikasnosti i prilagođava se promjenama;

<sup>81</sup> Hammer, A.: *Reengineering Work*, Harvard Business Review, 7/1990, p. 5.

- marketinški orijentirana reakcija – zasniva se na tržištu i traži slične promjene;
- strateški orijentirana reakcija – zasniva se na okolini i traži nove promjene;
- fleksibilna reakcija – nastoji stvoriti okolinu i traži nove promjene.

Prikazuje hipotezu o strateškom uspjehu kao rezultanti kvalitetnog reinženjeringa ističući da će učinak poduzeća biti optimalan:

- kad je agresivnost niza akcija koje poduzima poduzeće u skladu s razinom previranja u okolini;
- kad je sposobnost poduzeća usklađena s agresivnošću njegovih akcija;
- kad se elementi sposobnosti u poduzeću međusobno podržavaju.

Rezultati reinženjeringa i usredotočenosti na procese se mogu analizirati s više stajališta:

- financijska perspektiva kao tradicionalni oblik praćenja uspjeha poslovanja u cilju multipliciranja profita;
- perspektiva turista vezana uz razinu u kojoj poduzeće zadovoljava želje i potrebe svojih turista;
- perspektiva internih procesa kroz koju se izražava uspješnost poduzeća u obavljanju i upravljanju poslovnim procesima relevantnim za zadovoljstvo turista i dioničara;
- perspektiva znanja i rasta koja ukazuje na akumulaciju ljudskog i struktur-nog kapitala te izgradnju sposobnosti prilagođavanja promjenjivoj okolini.

U razvijenim zemljama čak 50% reinženjeringa završava neuspjehom. Uzroci neuspjeha su: konflikti između interesa djelatnika kao pojedinca i poduzeća kao cjeline, nemogućnost predviđanja rezultata radikalnih promjena, nedostatak kreativnosti u procesu redizajna, visoki troškovi projekta i teškoće pri redizajniranju dinamičkih poslovnih procesa.

**Tablica 13:** Elementi uspjeha i neuspjeha reinženjeringa poduzeća

Elementi uspjeha	Elementi neuspjeha
odrediti radikalni cilj reinženjeringa	zadužiti prosječne izvršitelje radnih zadataka u tim
uključiti 20-50% izvršnih menadžera u tim	ocjenjivati i vrednovati samo plan, a ne i postojeće stanje
napraviti analizu potreba turista, trendova na tržištu, konkurencije	odlučiti se za postupne promjene, umjesto radikalnih promjena
zadužiti višeg menadžera za implementaciju	ne obraćati pažnju na komunikaciju
napraviti pilot implementaciju novog dizajna	

**Izvor:** Hall, G., Rosenthal, J.: *How to Make Reengineering Really Work*, Harvard Business Review, 11-12/1993., p. 128.

Nažalost, u hrvatskoj praksi proces reinženjeringa predstavlja relativnu nepoznanicu i proveden je samo u malom broju velikih hrvatskih poduzeća. Nije saživjela

svijest o nužnosti reinženjeringa kao odgovoru na sve brže i drastičnije promjene. Prevladava otpor prema promjenama zbog straha od gubitka pozicije moći unutar poduzeća i zbog nedovoljne kvalitete i inventivnosti vrhovnih razina menadžmenta koji nemaju viziju razvoja.

U proces reinženjeringa nužno je uključiti rekonceptiju marketinga. Uvjeti koje nameće moderna okolina uzrok su i posljedica promjene poslovne filozofije i koncepta poslovanja. U makrookolini se ističu različiti procesi:<sup>82</sup> globalizacija poslovanja, jačanje međunarodne konkurencije, reguliranje zaštite okoliša, ekologija, fragmentacija tržišta, odnosno njegovo smanjivanje, nagli razvoj tehnologije, uvažavanje utjecaja turista koji postaju sve zahtjevniji. Ekološka svijest, identitet, individualnost i kvaliteta usluga sustavni su fenomeni globalizacije. Uvjetovani su razvijanjem turističkih potreba i tehnološkim promjenama. Istovremeno su rezultat težnje da se promjene tradicionalni odnosi i načini poslovanja.

Promjene kao nosioci rekonceptije marketinga bit će izražene u tri dimenzije upravljanja marketinga: smjer djelovanja, sagledavanje marketing aktivnosti i vremenska dimenzija. "U budućnosti se očekuje da smjer ima prihvatljivu strukturu s participativnim, grupnim koncenzusom u donošenju odluka. Koristit će se konzultativni pristup s kolanjem informacija u smjeru dolje-gore i s izraženim poduzetničkim pristupom. Nametnut će nužnost različitog i šireg sagledavanja s fokusom na mnoga središta. Doći će do jačanja procesa umrežavanja kao i do promjene sredstava, većeg uvažavanja i prihvaćanja različitih pogleda i pristupa marketinga koji je više usmjeren na ljude i njihove interese. Prošlost i sadašnjost će biti uključeni u budućnost, a marketing menadžment će biti tretiran kao proces, a ne kao operacija. Dugoročnost u pogledima smatrat će se normalnim kao i privikavanje na nagle promjene."<sup>83</sup> Sadašnji će se funkcionalni pristup modificirati u pristup prema kojem je marketing sveobuhvatna filozofija poduzeća i vrijednost sustava. Marketing se uobličuje u promotora adaptabilnosti i sredstvo za anticipiranje i poticanje promjena u poduzeću. Osnovni preduvjet reinženjeringa u tranzicijskim zemljama je proces transformacije poduzeća u upravljanju promjenama na tržištu.

<sup>82</sup> Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičnom okružju*, XV Kongres: Hrvatsko gospodarstvo ususret XXI stoljeću, Tržište, 1/2, 1997., str. 163.

<sup>83</sup> Grbac, B.: *Rekonceptija marketinga*, Ekonomija, RIFIN, Zagreb, 1/1996., str. 24.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Objasnite model konkurentnosti hotelsko-turističkih poduzeća.
2. Koji su osnovni izvori konkurentskih prednosti?
3. Koje su razine konkurentskih prednosti?
4. Definirajte sustav 20 ključeva poslovnog uspjeha.
5. Koji su rezultati konkurentskih prednosti?
6. Kako se može najuspješnije predviđati budući razvoj poduzeća?
7. Što treba sadržavati projekcija budućeg razvoja poduzeća?
8. Koje su specifičnosti razvojne politike hotelsko-turističkog poduzeća?
9. Koje su faze razvojne politike hotelsko-turističkog poduzeća?
10. Koja su nova obilježja turističke ponude i potražnje?
11. Definirajte pojam selektivni turizam.
12. Kako se može podjeliti selektivni turizam?
13. Koji su novi oblici i sadržaji turističke ponude?
14. Kako se hotelsko-turističko poduzeće može najuspješnije prilagoditi sustavu novih tržišnih vrijednosti?
15. Koje su nove odrednice razvojne strategije hotelsko-turističkog poduzeća?
16. Objasnite pojam reinženjering hotelsko-turističkog poduzeća.
17. Koje vrste reinženjeringa postoje?
18. Koji su elementi uspjeha reinženjeringa?
19. Kakva ja implementacija reinženjeringa u hrvatskim hotelsko-turističkim poduzećima?

# 9.

## TRANSFORMACIJA PODUZEĆA - PREUVJET RAZVOJA

Hrvatski turizam ne prati suvremene tendencije na europskom tržištu. Hrvatska, kao i ostale tranzicijske zemlje, pokušava implementirati različite oblike udruživanja i transformacije poduzeća za poboljšavanje poslovanja u oštroj konkurentskoj borbi. Preuvjet je efikasan proces privatizacije koji će transformirati društveno u privatno vlasništvo. Cilj privatizacije je prilagođavanje poduzeća tržišnim uvjetima i povećavanje efikasnosti poduzeća. Nažalost, privatizacija u Hrvatskoj se odvija u netransparentnim uvjetima s mnogobrojnim aferama gdje se često i ne znaju pravi vlasnici ili im je cilj jednokratna zarada preprodajom objekata ili kupovina zemljišta, a Hrvatska ostaje bez nacionalnog blaga i turističkih dragulja. Privatizacija ne smije pre-rasti u jedinu strategiju razvoja hrvatskog gospodarstva i najjednostavniji način punjenja državnog proračuna, već u način i sredstvo povećanja efikasnosti hrvatskog gospodarstva i turizma. Privatizirana poduzeća moraju ostati u turizmu, a ne služiti preprodaji, komadanju poduzeća u cilju parcijalne prodaje i jednokratnoj zaradi. Svrha mora biti ulaganje, kvalitativno preoblikovanje i reinženjering poduzeća s jasnom vizijom poslovanja, strategijom razvoja i interakcijom s vizijom razvoja destinacije. Nužno je definiranje vremenskog roka puštanja hotelsko-turističkih poduzeća u pogon i realizacije programa zbrinjavanja viška djelatnika. Problem je restrukturiranje velikih hotelskih poduzeća u državnom vlasništvu prilagođenih tekovinama masovnom turizmu. Njihov preobražaj se može ostvariti na tri načina:

- Potenciranje obiteljskog poduzetništva tako da se hoteli prodaju poduzetnicima (vođeci oblik vlasništva u zemljama EU).
- Stvaranje domaćeg (nacionalnog) lanca hotela s naglaskom na promjenu načina razmišljanja i djelovanja (odnos prema društvenom vlasništvu), afirma-

ciju nove generacije menadžera, revitalizaciju i reinženjering poslovanja. Preduvjet je rješavanje financijskih dubioza. Prodajom dijela dionica se trebaju vratiti dugovanja kako bi se ušlo u novo razdoblje investiranja s jasno definiranom vizijom poslovanja i sustavom ciljeva za realizaciju vizije.

- Privlačenje međunarodnih “brandova” i prodaja hotela multinacionalnim kompanijama koje ulaze u hrvatski turizam sa željom ostvarivanja profita, ali i reperkusijom na povećanje kvalitete ponude i zaoštavanje konkurentске borbe na hrvatskom tržištu.

U hrvatskom turizmu iskristaliziralo se šest vrsta poduzeća s različitim karakteristikama:<sup>84</sup>

- velika, višedjelna poduzeća, heterogenog portfelja i djelatnosti;
- manja poduzeća mješovitog tipa (heterogene strukture objekata ponude);
- samostalni hoteli – poduzeća;
- isključivo ugostiteljska poduzeća;
- poduzeća turističkog posredovanja;
- marine.

Svaki oblik transformiranih hrvatskih turističkih poduzeća ima vlastite posebnosti strategije razvoja u cilju poboljšavanja poslovanja i ostvarenja konkurentskih prednosti na dinamičkom i profiliranom tržištu.

## 9.1. Strategija razvoja multinacionalnih kompanija

Multinacionalne i globalne kompanije imaju veliku ulogu u određivanju globalizacijskih kretanja na europskom i svjetskom tržištu. Posluju u mnogo zemalja, ali na svaku državu gledaju kao na relativno zasebno poslovanje. Iako su strukturirane na način da nacionalne granice nestaju te gledaju na svijet kao jedinstveno tržište, u svakoj zemlji poslovanje slično na umanjenu verziju poduzeća i vrši se prilagođavanje kroz strukture, proizvodnu liniju, procese i procedure. Po svojoj ekonomskoj snazi postaju snažnije i bogatije od nacionalnih privreda mnogih svjetskih država. Kompanije čak uspijevaju u pojedinim zemljama mijenjati pravnu i zakonsku regulativu kako bi lakše ušle na to tržište ili čak zabranile ulaz drugih kompanija u pojedinim monopolskim gospodarskim granama.

### 9.1.1. Utjecaj globalizacije na razvoj turističkih poduzeća

Globalizacija predstavlja novu paradigmu poslovanja i postavlja novi sustav vrijednosti usmjeren na multipliciranje profita kao glavnog pokretača svake ekonomske aktivnosti. U novim globalizacijskim uvjetima svjetskog tržišta položaj moći prelazi s nacionalnih poduzeća i gospodarstva na multinacionalne kompanije i svjetske integracije. Pre-

<sup>84</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 105.

vlast preuzima svjetska privreda koja obuhvaća transakcije novca, kredita i investicija te je organizirana na temelju informacija i znanju kao najvažnijem resursu.

Karakteristike svjetske globalizirane privrede su:

- nacionalna privreda prerasta u transnacionalnu privredu;
- transnacionalna privreda oblikuje se transakcijama novca;
- menadžment postaje ključni faktor razvoja i konkurencije, a ne zemlja, radna snaga i novac;
- cilj je maksimizacija tržišta, a ne profita.

Značaj države u globalizacijskom procesu se određuje pomoću dva osnovna kriterija:<sup>85</sup>

- indeks globalizacije – pokazatelji su: ekonomska integracija, osobno komuniciranje, tehnološko rangiranje i političko rangiranje;
- atraktivnost destinacije – pokazatelji su: procjena poslovne okoline, tehnološko obrazovanje, intelektualno vlasništvo, poslovnost i regulative, sposobnost vodećih poslovnih ljudi, operativnost lokacije na pojedinim razinama, menadžersko obrazovanje, rizici.

Globalizacija uvjetuje pojavu globalnog proizvoda, podjelu tržišnih segmenata na multinacionalnoj razini, upravljanje rizicima služeći se svjetskim valutama, razvijanje multinacionalnih, globalnih, internacionalnih ili transnacionalnih strategija. Cilj je proširenje domaćeg tržišta regionalnim nastupom i integriranje u svjetski ekonomski sustav putem stranih ili domaćih transnacionalnih poduzeća. Globalizacija otvara mogućnost širenja tržišta proizvoda i usluga uklanjanjem trgovinskih barijera, ali s druge strane povećava pritisak konkurencije. Uvjetuje nove pojave: informacije postaju dostupne na svjetskoj razini, konkurencija je globalna, a ne više lokalna, potrošači su sve zahtjevniji, a njihova lojalnost tradicionalnim brandovima je sve manja, konkurentska prednost sve kraće traje uslijed reakcije konkurenata, promjene su sve ubrzanije...

Globalizacija utječe i na cjelokupno turističko poslovanje. Posebno je snažan utjecaj na turističku privredu, tehnologiju, kulturu, ekologiju i politiku.

Glavni učinci koji proizlaze iz utjecaja globalizacije na turizam su:<sup>86</sup>

- nagli porast potencijalne turističke potražnje za brojnim destinacijama što uvjetuje da cijeli svijet postaje potencijalno odredište;
- konkurencija između turističkih destinacija postaje sve jača;
- mala i srednja poduzeća moraju se boriti za opstanak na tržištu koje sve više osvajaju svjetski hotelski lanci;
- naglasak na uvođenje inovacija, specijalizaciju i na veću kvalitetu proizvoda i usluga;

<sup>85</sup> Kearney, A. T.: *Measurement Globalisation*, Foreign Policy, New York, 2004., p. 33.

<sup>86</sup> Smeral, E: *Globalization and Changes in the Competitiveness of Tourism Destination*, 46<sup>th</sup> Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996., p. 395.

- povećanje potrebe za dodatnim kapitalom radi financiranja neophodnih investicija za buduće ciljeve i ostvarenja;
- problemi za razvijene turističke destinacije koji proizlaze iz odnosa s dobavljačima koji često nisu heterogeni i ne primjenjuju standarde kvalitete.

**Tablica 14:** Značajke globalizacije u turizmu

<b>Privreda:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• horizontalne i vertikalne strategije integracije turističkih poduzeća;</li> <li>• strana ulaganja u hotele i turističke atrakcije (globalna turistička tržišta);</li> <li>• global players i strateške alijanse (zrakoplovne tvrtke, hoteli, turoperator...);</li> <li>• globalni turistički menadžeri;</li> <li>• globalna konkurencija putničkih područja.</li> </ul>
<b>Tehnologija:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• globalni sustav rezerviranja;</li> <li>• standardizirane tehnologije kod transportnih sustava.</li> </ul>
<b>Kultura:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• globalni svjetski turist;</li> <li>• ujednačavanje ponašanja putnika.</li> </ul>
<b>Ekologija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• turizam kao globalni sindrom ekološkog problema;</li> <li>• posljedice promjene klime na ciljna područja.</li> </ul>
<b>Politika:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rastuće značenje međunarodnih turističkih organizacija;</li> <li>• nužnost globalne koordinacije i regulacije prometa putnika;</li> <li>• održivi turizam kao kvaliteta i ideja vodilja.</li> </ul>

**Izvor:** Feige, M.: *Turizam na početku novog tisućljeća*, Turizam, Zagreb, 2/2000., str. 111.

Globalizacija potiče jačanje međunarodne konkurencije koju karakteriziraju dva osnovna obilježja:

- širenje poduzeća na što više nacionalnih tržišta uz nužna prilagođavanja zakonitostima svakog pojedinog tržišta;
- koordinacija aktivnosti u svim zemljama međusobno i na globalnoj razini.

Globalizacija utječe i na raslojavanje poduzeća na domaća poduzeća i međunarodna poduzeća (izvozna, multinacionalna i globalna) koja se diferenciraju po različitim kriterijima poslovanja.

Međunarodna konkurencija uvjetuje povezivanje multinacionalnih kompanija u strateške saveze koji nastaju u funkciji ostvarivanja dugoročnih ciljeva i planova poduzeća koji su usmjereni na poboljšanje konkurentskog položaja. Kriteriji strateških saveza su: podjela rizika, ekonomija obujma, pribavljanje tehnologije umijeća i pristup tržištu.



**Tablica 15:** Glavna obilježja međunarodnih poduzeća prema vrsti poduzeća

Obilježja	Domaća poduzeća	Izvozna poduzeća	Multinacionalna poduzeća	Globalna poduzeća
<b>Ciljevi</b>	isključivo domaće tržište	strana tržišta slična domaćem	različiti – prilagođeni stranim tržištima	svjetsko tržište kao cjelina
<b>Koncepcija marketinga</b>	domaća	izvozna, plurinacionalna	multinacionalna, multiregionalna	globalna
<b>Poslovna orijentacija</b>	nacionalna	etnocentrična	policentrična, regiocentrična	geocentrična
<b>Pristup planiranju marketinga</b>	standardiziran	standardiziran	decentraliziran	interktivan
<b>Strategija poslovanja</b>	nacionalna	izvozna	multilokalna	globalna
<b>Program marketinga</b>	standardiziran, domaći	standardiziran, produžetak domaćem	adaptiran – prilagođen lokalnom tržištu	globaliziran, standardiziran, adaptiran
<b>Politika proizvoda</b>	za potrebe domaćeg tržišta	za potrebe domaćeg tržišta	za potrebe pojedinačnih stranih tržišta	globalni (svjetski) proizvod
<b>Strategija nastupa u inozemstvu</b>	povremeni, pasivni izvoz	klasične, (jednostavne)	srednje složene – temeljene na suradnji	složene - strateški savezi, direktna ulaganja
<b>Investicijska politika</b>	domaći fondovi	domaći fondovi	lokalni fondovi za svaku stranu zemlju	fondovi na svjetskoj razini
<b>Financijski izvori</b>	domaći	domaći	lokalni	svjetski (najjeftiniji)
<b>Izvori sirovina</b>	domaći	domaći	lokalni	svjetski (najrentabilniji)
<b>Organizacija</b>	prilagođena domaćim prilikama	izdvojeno međunarodno odjeljenje	globalni model po proizvodima i područjima	matrični model
<b>Upravljanje</b>	prilagođeno domaćim potrebama	centralizirano	decentralizirano	integrirano (interaktivno)
<b>Rukovodeći kadar</b>	domaći	iz domaće zemlje	iz lokalne zemlje	međunarodni (najsposobniji)

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 443.

Ciljevi strateških saveza su:<sup>87</sup>

- lakši pristup novim tržištima;

<sup>87</sup> Horvat, Đ.: *Strateške alijanse i multinacionalne korporacije*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 2/2003., Zagreb, str. 108.

- povećanje dodatne vrijednosti proizvodnim i uslužnim linijama;
- proširenje distribucije i osiguranje pristupa sirovinama;
- razvijanje i unapređivanje proizvodnih i uslužnih procesa te operacija uz osiguravanje pristupa novim znanjima i tehnologijama;
- osiguravanje dodatnih financijskih resursa;
- smanjivanje rizika i brza prilagodba tržišnim rizicima;
- stvaranje novih mogućnosti kojima se suočavaju sa sve jačom globalnom konkurencijom;
- reduciranje konkurencije.

Korporacijske strategije u svrhu ostvarivanja konkurentnosti na globaliziranom tržištu se moraju baviti primarno s pet skupina zadataka:<sup>88</sup>

- razvoj portfelja strategijskih poslovnih područja u poduzeću;
- razvijanje veza među strategijskim poslovnim područjima i sinergije među njima;
- uravnoteženje novčanih tokova u okviru poduzeća;
- uravnoteženje rizika i tokova dobiti u okviru poduzeća;
- definiranje poželjnih rezultata koje bi jedinice i poduzeće kao cjelina trebali doseći.

Razvojna politika multinacionalnih korporacija predstavlja funkciju multikulturalnih, multinacionalnih i multitržišnih parametara i mehanizama. Poslovnu jedinstvenost poduzeća moraju graditi prema unutra i prema vani i prilagođavati se različitim pravnim, ekonomskim sustavima, tržišnim vrijednostima i odrednicama domicilnih zemalja. Karakteristike poslovanja multinacionalnih kompanija determiniraju razvoj hotelskih lanaca.

### 9.1.2. Determinante razvoja hotelskih lanaca

Multinacionalne kompanije u turizmu su hotelski lanci koji se sastoje od više hotela povezanih zajedničkim imenom, brandom i standardima uz centralizirani sustav rezervacije. Prednosti poslovanja hotelskih lanaca su:<sup>89</sup>

- s gledišta komercijalizacije izražena je mogućnost lakšeg plasiranja raznovrsnih proizvoda i usluga širom svijeta;
- smanjenje posredničkih troškova pomoću masovnih promocijskih kompanija;
- mogućnost pristupa globalnom distribucijskom sustavu;
- povećanje profitabilnosti i produktivnosti poslovanja;
- osposobljavanje i permanentno obučavanje djelatnika;
- uvođenje obveze financijske, ekonomske i tehničke kontrole u poslovanju.

Na turističkom tržištu diferenciraju se različiti tipovi hotelskih lanaca. Postoji više različitih kriterija podjele hotelskih lanaca. Vrste hotelskih lanaca ovisno o interesima i razvoju udruživanja su:

<sup>88</sup> Buble M, i dr.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 157.

<sup>89</sup> Sessa, A: *Tourism Production, Tourism Product, Real Situation, Methodological Approach, Global Trends*, 46<sup>th</sup> Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura. 1996., p. 201.

- Vlasničke kompanije – kompanije koje imaju hotele u vlasništvu. Upravljanje obično povjeruju menadžment kompanijama.
- Hotelske menadžment kompanije – upravljaju kompanijama poštujući standarde poslovanja, pokušavajući ostvariti ciljeve poslovanja uz menadžersku naknadu.
- Hotelski konzorciji – marketinške alijanse nezavisnih hotela koje se udružuju kako bi maksimizirali tržišnu atraktivnost, pregovaračku snagu i dostupnost potencijalnim turistima.

U novije vrijeme u organizaciji hotelskih lanaca sve više se odvaja vlasnička i upravljačka funkcija kako bi se izbjegao sukob vlasničkog interesa povrata na ulaganje s menadžerskim interesom zarade od upravljanja. Hotelski lanci pokušavaju vlastitim kapitalom proširiti potencijalno tržište i ući u što više zemalja. Najbrže širenje hotela uzrokuju: dobitak, zajedničko ulaganje, dodatak partnerovih hotela portfelju i koncesije. Problem poslovanja je što u izgradnji ponude moraju poštivati posebnosti zakonske regulative i ponudu svake zemlje i prilagoditi se specifičnostima mikrodestinacije. Ne postoji univerzalna strategija razvoja koja bi mogla polučiti uspjeh na svim tržištima. Potrebno je napraviti kompromis između lokalizacije i globalizacije, odnosno uskladiti vlastitu poslovnu filozofiju i posebitost destinacije te permanentno doprinositi procesu pomlađivanja destinacije kroz inoviranje, diferenciranje i kvalitativno unapređivanje ponude. Mora postati snažna spona između vizije razvoja i ponude destinacije i hotela. Turisti izabiru destinaciju na osnovu kvalitete ponude, cijene i atraktivnosti, a hoteli se vlastitim karakteristikama i poslovnom politikom trebaju izboriti za potencijalne turiste.

Sljedeća podjela hotelskih lanaca je s obzirom na obujam poslovanja:

- hotelska poduzeća s više od 50000 soba ukupno, najmanje 75 hotela i predstavništva u više od 15 zemalja: Holiday Inn, Choise, Best Western, Accor, Marriott, Sheraton, Forte, Club Mediteranee, Hilton International, Hyatt, Radisson, Intercontinental;
- hotelska poduzeća s više od 5000 soba, najmanje 15 hotela i predstavništva u najmanje 5 zemalja: Four Seasons, Delta, Movenpick, Svissotel, Shangri la...

Osim kvantitativne podjele postavlja se pitanje kako najobjektivnije ocijeniti uspješnost poslovanja i kvalitetu hotelskih lanaca i u čemu su njihove konkurentske prednosti. Studija *The International Hotel Industry – Corporate Strategies and Global Opportunities* (EIU, London, 1995.) definira sljedeće kriterije ekonomske uspješnosti hotelskih lanaca:

- vlasnički odnosi;
- kompanijske vrste i kategorije;
- priroda hotelske kompanije;
- tržišna pozicija;
- tržišna struktura kompanije;
- strategija kompanije;
- budući razvoj kompanije.

**Tablica 16:** Najveći svjetski hotelski lanci rangirani prema broju soba 2003. godine

	Hotelski lanci	Zemlja sjedišta	Sobe	Hoteli	Broj soba po hotelu
1.	InterContinental Hotels Group	Velika Britanija	536318	3520	152
2.	Cendant Corporation	SAD	518747	6402	81
3.	Mariott International	SAD	490546	2718	180
4.	Accor Hotels	Francuska	453403	3894	116
5.	Choise Hotels International	SAD	388618	4810	81
6.	Hilton Hotels Corporation	SAD	348413	2173	160
7.	Best Western International	SAD	310245	4110	75
8.	Starwood Hotels Worldwide	SAD	229247	738	311
9.	Carlson Hospitality Worldwide	SAD	147624	881	168
10.	Hilton Group	Velika Britanija	98689	392	252
11.	Hyatt Hotels	SAD	89602	208	431
12.	Sol Melia Hotels	Španjolska	80494	331	243
13.	TUI Group	Njemačka	76000	290	262
14.	Societe du Louvre	Francuska	66356	896	74
15.	International Hotels	SAD	65250	295	221

Izvor: Hotels Magazine, 2004.

Hotelski se lanci mogu podijeliti i prema financijskim potencijalima. Financijski kapital otkriva mogućnost širenja hotelskih lanaca. U procjeni financijske snage i uspješnosti hotelskih lanaca koriste se sljedeći kriteriji:

- popunjenost kapaciteta i prosječna cijena noćenja;
- prosječni prihod od hotelske sobe;
- dobit nakon odbitka fiksnih troškova poslovanja.

Cilj hotelskih lanaca je ulaz na što više tržišta uz ostvarenje pozitivnih rezultata na svakom tržištu. Svjetski lanci su sve prisutniji na hrvatskom turističkom tržištu. Ulazak transnacionalnih kompanija je obilježio turističku 2004. i 2005. godinu i otvorio novu stranicu hrvatskog turizma prilagođenu najbogatijim i najzahtjevnijim turistima. Primjeri su:

- Otvaranje The Regent Esplanade Zagreb – prvi Regent Hotel u Europi kojeg krase 5 zvijezdica s luksuzno uređenim interijerom i bogatom ponudom. Regent predstavlja sinonim za luksuz u hotelima po čitavom svijetu.
- Ulazak američke kompanije Starwood Hotels&Resorts koja upravlja hotelima Opera (preimenuje se u The Westin Zagreb) i Panorama (Four Points by Sheraton Zagreb). Rezultat je potpuna obnova hotela, obogaćivanje sadržaja i doručivanje informatičke i telekomunikacijske infrastrukture.
- 1. V 2005. otvoren je Hilton Imperial Dubrovnik, prvi hotel u Hrvatskoj lanca Hilton International koji obuhvaća 147 soba, 8 apartmana, 6 dvorana

za sastanke za 12-34 osoba, veliku dvoranu za 260 osoba i ostale sadržaje namijenjene najzahtjevnijim turistima. Atlanska plovidba Dubrovnik koji je većinski vlasnik hotela Imperial Dubrovnik je povjerila poslovanje i preuređenje hotela jednom od najvećih svjetskih hotelskih lanaca. U obnovu hotela uloženo je 27.5 milijuna eura.

- 10. VI 2005. otvoren je u Opatiji hotel Bristol koji uz hotele Astoriju i Opatiju promovira austrijski lanac Magnum u treće hotelsko poduzeće u Opatiji.
- 30. IX 2005. Kempinski potpisuje ugovor sa Skiper hoteli o izgradnji novog luksuznog hotela s pet zvjezdica, 29 vila, kongresnog centra, terena za golf i prihvatilišta za jahte do 2008. godine na prostoru Alberi nedaleko od Savudrije.

Ulazak novih hotelskih lanaca i otvaranje novih hotela mijenja rang listu stranih hotelskih lanaca u Hrvatskoj.

**Tablica 17:** Strani hotelski lanci u Hrvatskoj rangirani prema broju soba 2005. godine

	Hotelska kompanija	Brandovi	Destinacije	Sobe	Objekti	Broj soba po objektu
1.	Sol Melia Hotels		Umag	2174	5	435
2.	Starwood Hotels	Westin, Sheraton Four Points	Zagreb	1001	3	334
3.	Felkensteiner Hotels	Felkensteiner	Punat, Novi Vinodolski, Zadar	863	4	216
4.	GS Hotels		Rijeka, Dubovnik	767	5	153
5.	Iberostar Hotels	Iberostar	Cavtat	700	3	233
6.	Club Mediterranee	Club Med	Pakoštane	504	1	504
7.	TUI Group	Riu	Bol	373	2	187
8.	Rezidor SAS Hospitality	The Regent	Zagreb	209	1	209
9.	Golden Tulip Hotels Inn	Golden Tulip	Zagreb	155	1	155
10.	Arcotel Hotels	Arcotel	Zagreb	151	1	151
11.	Hilton Group	Hilton	Dubrovnik	147	1	147

Izvor: Horwath Consulting, Zagreb, 2005.

Svaki hotelski lanac imaju vlastitu viziju ulaska na hrvatsko turističko tržište u cilju što boljeg pozicioniranja i poslovanja. Prednost vlastitog branda moraju materijalizirati kroz superiornu kvalitetu proizvoda i usluga i prilagođavanje globalne poslovne filozofije specifičnostima i posebitostima hrvatskog turističkog podneblja, kroz sinergiju domaćeg i stranog menadžmenta uz poštivanje lokalnog sustava vrijednosti, tradicije, kulture i načina života. Nužna je poveznica globalnog i lokalnog fokusa poslovanja uz permanentnu orijentaciju prema poboljšavanju procesa tako da se hotelski lanci moraju prilagoditi sustavu vrijednosti na hrvatskom turističkom tržištu. Ne vrijedi više sintagma: “zato što su hoteli u stranom vlasništvu, moraju biti bolji od hotela hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća”, već suverenost u kvaliteti moraju pokazati na tržištu.

Značajna prednost hotelskih lanaca je uspješna promocija koja uz globaliziranu kampanju ipak treba biti prilagođena uvjetima destinacije. Krajnji cilj promocije je stvaranje pozitivnog mišljenja i afirmativne svijesti o hotelskom lancu, naglašavanje pozitivnih strana u odnosu prema konkurenciji i odabranoj ciljnoj tržišnoj grupi. Kreiranje imidža je vezano za ime branda. Doći u fazu da ime postane poznato određenom krugu turista, znači postići prednost pred konkurentima, znači biti u prvom krugu prilikom donošenja odluke o izboru hotela. Poznato ime i ostale marketinške konstante (zaštitni znak, boja, logo) omogućavaju lakšu komunikaciju s tržištem. Jednostavnije, a često puta i uz manje troškove, moguće je prodavati poznati hotel, nego neki koji se tek uvodi na tržište. Brand je jamstvo kvalitete, snažni privlačni faktor i sredstvo pozicioniranja u svijesti potencijalnih turista, ali iza tog branda mora stajati visoko kvalitetna turistička ponuda uklopljena u mikroambijent. Bogatstvom sadržaja i kvalitetom usluga se moraju diferencirati od postojeće ponude u mikrodestinaciji u izgradnji konkurentskih prednosti. Teže ostvarenju što viših standarda i permanentno unapređuju i kontroliraju sustav kvalitete.

Prednost hotelskih lanaca je što iza sebe imaju efikasni sustav distribucije i prodaje hotelskih kapaciteta. Usmjereni su na bogatiju klijentelu s visoko profiliranim turističkim potrebama. Postalo je pitanje prestiža boravak u visokopozicioniranim hotelskim lancima bilo da se radi u poslovnim hotelima (Westin i Sheraton Zagreb) ili o luksuznim hotelima u ljetovališnim destinacijama (Millenium Opatija, Dubrovnik Palace, Hilton Dubrovnik...).

## 9.2. Strategija razvoja domaćih (nacionalnih) hotelskih lanaca

Međunarodne korporacije s visoko profiliranom kvalitetom, visokim cijenama (uz optimalni “value for money”), distribucijom i promocijom putem vlastite centrale predstavljaju izazov domaćim turističkim poduzećima. Hrvatska poduzeća nemaju odgovor na kvalitativni udar i visoko postavljen standard usluga i proizvoda. Ipak okrupnjavanje kapitala i privatizacija hotelskih kuća dovela je do stvaranja nacionalnih hotelsko-turističkih grupacija:

- Valamar Hotels and Resorts (SN Holding/Dom Holding) – obuhvaća hotelska poduzeća Rivieru Holding Poreč, Rabac, Zlatni otok Krk, Vrboska, Babin kuk Dubrovnik.
- Adria Resorts – turistički sektor Adris grupe koji obuhvaća hotelsko poduzeće Jadran-turist Rovinj s planom širenja na ostala istarska hotelska poduzeća. U svom sastavu imao je i Anitu Vrsar koju su kupili talijanski vlasnici.
- Grupacija Adronika Lukšića – objedinjuje hotelska poduzeća Plava laguna Poreč, Hoteli Argentina Dubrovnik, Croatia Cavtat.
- Sunce hoteli d.o.o. – obuhvaća većinski paket dionica hotelskih poduzeća Zlatni rat Bol, Brela i Tučepi, hotela Alan Starigrad.
- Jadranski luksuzni hoteli – slogan jedinstvena kolekcija hotela, uključuje: Excelsior, Dubrovnik Palace, Kompas, Bellevue Dubrovnik, Projekt Konavle turizam s tri objekta u Cavtatu i Konavlima, GH Bonavia Rijeka, vlastitu turističku agenciju. Dio je međunarodne korporacije GS Hotels and Re-

sorts sa sjedištem u Windsoru (vlasništvo Gorana Štroka). Ističe se visokim standardom poslovanja, jedinstvenim nastupom na tržištu, biranim kanalima distribucije, neprestanim ulaganjem u ljudske potencijale.

Hotelsko-turističke grupacije nemaju još razvijenu svijest o transformaciji u hotelske lance (Valamar Resorts i Jadranski luksuzni hoteli – ideja u povojima) i prednostima što im pruža takav izlazak na visoko kvalitativno profilirano tržište. Postepeno razvijaju interno i eksterno poduzetništvo, a s obzirom na razmjerno veliki broj hotela koje obuhvaćaju, imaju razvijeni departmentski sustav upravljanja u kojem pojedini hoteli imaju, kao svojevrсни profitni centri, razmjerno veliku samostalnost u ekonomskom poslovanju. Zajedničke službe (prodaja, nabava, marketing, financijska služba) pružaju im veću pregovaračku snagu i povlašteni položaj u odnosu s dobavljačima, posrednicima, financijskim institucijama i turistima.

Hotelsko-turističke grupacije se nisu još uspjele u potpunosti transformirati zbog recidiva dogovorne ekonomije i manjkavosti privatizacije. U privatizaciji turističkog sektora, kao i ostalih gospodarskih poduzeća došlo je do mnogobrojnih afera i malverzacija. Nema vizije privatizacije, već se odvija stihijski s jedinim ciljem punjenja državnog budžeta. Često su se poduzeća prodavala znatno ispod realne vrijednosti fiktivnim poduzećima sa sumnjivim kapitalom. Došlo je do uplitanja politike koja nije stvarala poticajnu makroekonomsku okolinu za razvoj turizma, već je upravljala privatizacijom u političke svrhe. Problemi koje je donijela privatizacija su: netransparentna vlasnička struktura, neispunjavanje ugovornih obveza, otvaranje problema vlasništva nad zemljom, problema zbrinjavanja viška djelatnika i nepoštivanje novih vlasnika zakonskih normi. Privatizacijom i restrukturiranjem hotelsko-turističkih poduzeća trebali su se stvoriti preduvjeti za aktivno uključivanje hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća na jedinstveno europsko turističko tržište i povećanje njihove konkurentnosti. 2005. godine ostalo je još provesti privatizaciju državnog portfelja u 28 hotelskih poduzeća s približno 30 000 kreveta u kojima država ima više od 25% vlasništva. Nominalna vrijednost tog portfelja procjenjuje se na 350 milijuna eura.<sup>90</sup> Osnovno je pitanje kako optimalno izvršiti privatizaciju da se ta poduzeća najefikasnije stave u funkciju kvalitativne preobrazbe hrvatskog turizma.

Na privatizaciju se nadovezuje pojam restrukturiranje. Obuhvaća skup aktivnosti poduzeća u strategiji i organizaciji sa svrhom povećanja konkurentnosti na tržištu. Temelji se na promjeni načina razmišljanja, otvaranju promjenama i optimalizaciji svih poslovnih procesa neovisno o hijerarhijskoj razini. Uključuje promjenu strukture vlasništva, kontrole, poslovnih aktivnosti, poslovne filozofije, organizacijske dinamike i asortimana proizvoda i usluga. Razlikuje se:

- **Kratkoročno (pasivno) restrukturiranje** – provodi se s ciljem stabilizacije i opstanka poduzeća u uvjetima turbulentnog tržišta (financijska reorganizacija duga i temeljnog kapitala, strukture aktive, reorganizacija poduzeća). Ubrizgavanje novca trenutno spašava poduzeće i postavlja pozitivnu okolinu i temelj za novu poslovnu i razvojnu politiku.

<sup>90</sup> Basarić, Z.: *Privatizacija hotelskih poduzeća*, Poslovni magazin, Zagreb, 10/2004., str. 18.

- Dugoročno (aktivno) restrukturiranje – donošenje strateških odluka i konkretne strategije razvoja u cilju rješavanja dubioza poslovanja. Promjene koje uključuje su: promjene u tehnologiji i organizaciji poduzeća s ciljem povećavanja efikasnosti i konkurentnosti, promjene u proizvodnoj liniji, asortimanu usluga i tržišnoj orijentaciji poduzeća, promjene u načinu upravljanja poduzećem, promjena menadžmenta, prodaja neprofitabilnih dijelova, dokapitalizacija, rekapitalizacija...

Proces restrukturiranja turističkog i hotelskog gospodarstva obuhvaća nekoliko bitnih komponenti:<sup>91</sup>

- promjene u ekonomskoj politici: uvođenje tvrdih budžetskih ograničenja, prokonkurentna politika, antimonopolski zakoni;
- promjene korporacijske strukture (menadžment, donošenje odluka): reorganizacija poduzeća u profitne centre, uvođenje suvremenog marketinga i tehnike prodaje, poboljšavanje financijskog menadžmenta uz uvođenje međunarodne revizije, poboljšavanje kvalitete proizvoda, školovanje i uvježbavanje djelatnika (trening).

U daljnjem razvoju poduzeća prioritet je inoviranje razvojne politike. Uspjeh razvojne politike hotelsko-turističkih poduzeća ovisi o kvaliteti postavljenih ciljeva i tempu njihovog ispunjavanja. Diversificiranje, preoblikovanje ponude i kvalitativno upravljanje razvojem u cilju zadovoljavanja potreba turista predstavlja strategijsku namjeru na osnovu koje se postavljaju ciljevi hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća.

**Tablica 18:** Strategijski ciljevi na poslovnoj razini hrvatskih hotelijerskih poduzeća uz more 1999. godine

Strategijski ciljevi na poslovnoj razini	% poduzeća n=28
• ostvarenje i povećanje profita	100
• bogatija ponuda	96.4
• postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju	92.9
• zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju	89.3
• uspostavljanje nižih troškova od konkurenata da bismo postali jači od konkurenta	85.7
• usmjeravanje na određene tržišne segmente osmišljavanjem različitog asortimana usluga od konkurenata	85.7
• osmišljavanje asortimana usluga različitog od konkurenata kako bismo imali drugačiju ponudu	78.6
• usmjeravanje na određene tržišne segmente putem nižih troškova	71.4
• povećavanje fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća	71.4
• očuvanje i normalizacija postojećeg stanja	64.3
• nešto drugo	3.6

Izvor: Gonan Božac, M.: *Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća*, Ekonomski pregled, 5-6/2002., str. 532.

<sup>91</sup> Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*; Dalmatina, Zagreb, 1999., str. 217.



Nakon definiranja ciljeva nužno je pronaći optimalnu strategiju i taktike za ispunjavanje ciljeva. Osnovno pitanje je kako podignuti konkurentnu razinu hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća s ciljem multipliciranja profita – da li je jedino rješenje pojedinačna prodaja hotela da se namire prošla i sadašnja dugovanja ili je nužna promjena poslovne i razvojne politike i poslovne filozofije koja će transformirati poduzeća s financijskim dubiozama u profitabilna poduzeća s perspektivom u budućnosti? Turizam postaje osnovna gospodarska djelatnost Hrvatske tako da i hotelsko-turistička poduzeća moraju izrasti u najprofitabilnije gospodarske aktere. Ne može više biti izlika i opravdanje neefikasnosti ratna događanja i recidivi prošlog sustava, već se treba okrenuti aktivnom kreiranju budućnosti temeljenom na inovacijama i novim trendovima razvoja. Prioritet je napraviti konkretan i potpun zaokret u poslovanju:

- ne može se ući u konkurentsku borbu sa zastarjelom razvojnom strategijom i operacijskim taktikama bez implementiranja suvremenih znanstvenih dostignuća, metoda i metodologija;
- ne može se prestati raditi po doktrinama planske privrede, dogovorne ekonomije i poslovne filozofije prošlih vremena bez promjene koncepcije razvoja;
- ne može se konkurirati u informacijskom društvu olovkom i papirom i ignoriranjem novih trendova razvoja;
- prioritet je promjena poslovne, razvojne politike, poslovne filozofije i svijesti menadžera i ostalih djelatnika, odnosno zapošljavanje nove generacije menadžera koji će pokrenuti nove pravce razvoja;
- nužne su promjene u organizaciji poduzeća, upravljanju razvojem s ciljem implementiranja novih odrednica ponude prilagođenih zahtjevima suvremene turističke potražnje;
- nužno je pronaći odgovore na osnovna pitanja: zašto djeluje poduzeće, gdje se nalazi, kamo ide, što, kako, tko, čime i kada.

Hrvatska hotelsko-turistička poduzeća moraju prihvatiti zakonitosti tržišnog gospodarstva, konkurentne utakmice i trendova suvremenog turizma. U inoviranoj razvojnoj politici nužno je značajno podignuti kvalitativnu razinu usluga i proizvoda te obogatiti turistički proizvod da postane primjeren najrazvijenijim turističkim potrebama. Na valorizaciji prirodnih resursnih prednosti potrebno je izgraditi konkurentsku ponudu i pozitivni imidž za repozicioniranje na europskom turističkom tržištu. Prioritet je promjena upravljanja poduzećem. Presudno je obrazovati i licencirati postojeće i buduće djelatnike i kadrove za rad u nadzornim odborima i upravnim vijećima poduzeća te ih potpuno depolitizirati i profesionalizirati (moraju služiti interesima poduzeća, a ne politike). Osnovni kriterij mora postati znanje i sposobnost, a ne podobnost. U nacionalnim hotelskim lancima u vlasništvu države menadžeri pretežno pokušavaju opstati na položaju dodvoravajući se politici te se opiru promjenama i generiranju novih trendova što predstavlja nepremostiv uteg razvoju. Nova generacija menadžera mora izvući poduzeća iz poslovnih i financijskih kriza i transformirati ih u konkurentna poduzeća. S tim ciljem mora implementirati vlastiti tim menadžera koji će preuzeti ključna mjesta u poduzeću i poticati promjene.

### 9.3. Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća u turizmu

Obiteljsko poduzetništvo ima sve veću važnost u razvojnoj strategiji hrvatskog turizma. Sektor malog i srednjeg poduzetništva<sup>92</sup> gospodarstva Hrvatske zapošljava 30% ljudi od ukupnog broja zaposlenih, te donosi 30% bruto društvenog proračuna. Posebno se razvija u poduzetničkim centrima, poduzetničkim inkubatorima i malim poslovnim zonama. Mala poduzeća dobivaju sve veće značenje u gospodarstvu zemlje, što se ogleda u otvaranju novih radnih mjesta, u broju inovacija, kao i njihovu udjelu u stvaranju dodatne vrijednosti, u promjenama obujma i strukture ponude na tržištu. Značaj malih poduzeća proizlazi iz sljedećih karakteristika:<sup>93</sup>

- broj malih poduzeća naglo raste;
- pružaju mogućnost zapošljavanja novih djelatnika;
- uživaju opći ugled u društvu;
- na višim školama i fakultetima bilježi se porast zanimanja za obrazovanjem iz ovog područja;
- jača trend samostalnog poduzetništva;
- mala su poduzeća atraktivna za ljude svih dobnih skupina.

Unatoč pozitivnim trendovima mala i srednja poduzeća nailaze na brojne probleme u poslovanju koji mogu eskalirati neuspjehom i propasti poduzeća.

**Tablica 19:** Uzroci propasti malih i srednjih poduzeća

Uzroci propasti poduzeća	Postotak
• psihička, moralna ili intelektualna nekompetentnost	44%
• pomanjkanje menadžerskog iskustva	17%
• neujednačeno iskustvo u različitim funkcijama poduzeća	16%
• malo ili nikakvo iskustvo u struci	15%
• nedostatno pridavanje pozornosti poduzeću	1%
• prijevara ili nesreća	1%
• nepoznato	6%
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>

Izvor: N. C. Siropolis, *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995., str. 18.

Nažalost, Hrvatska značajno zaostaje za poduzetništvom vodećih receptivnih zemalja jer se razvija u zadnjih petnaest godina preorijentacijom na tržišnu ekonomiju.

Obiteljsko poduzetništvo ima sve veći značaj u turizmu, poglavito zbog limitiranog kapaciteta primarnog smještaja u sezonskim gužvama (ne može se povećati broj

<sup>92</sup> Prema European Observatory for SMEs mala i srednja poduzeća definirana su prema sljedećim kriterijima:

- vrlo mala poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 djelatnika;
- mala poduzeća koja zapošljavaju između 10-19 djelatnika;
- srednja poduzeća koja zapošljavaju između 50-249 djelatnika.

<sup>93</sup> Megginson, W. L.: *Small Business Management*, Irwin McGraw-Hill, New York, 1997., p. 4.

turista zbog nedovoljnog broja kvalitetnih smještajnih kapaciteta). Bazira se na privatnom smještaju i obiteljskim hotelima. Privatni smještaj u turizmu obuhvaća<sup>94</sup> 43% ukupnih hrvatskih smještajnih kapaciteta (preko 300 tisuća registriranih kreveta) te se u tom segmentu ostvaruje 23% svih turističkih noćenja (oko 10 milijuna noćenja). Veliki problem je neregistrirani privatni smještaj u kojem se ostvaruje dodatnih 20% noćenja (siva ekonomija – pokušava se smanjiti novim načinom prijavljivanja turista i paušalnim plaćanjem boravišne pristojbe). Slabije je popunjen od hotelskih kapaciteta zbog lošije kvalitete, nedovoljne organiziranosti i neefikasne i neorganizirane promocije. Uzrok je i nelojalna konkurencija stranih državljana koji su kupili apartmane na obali, iznajmljuju ih na emitivnom tržištu i ne plaćaju porez državi. Ipak se kategorizacijom privatnog smještaja doprinijelo njegovom uvećanju kvalitete, zaštiti turista i povećanju njihovog povjerenja. Privatni smještaj zbog limitiranosti vlastite ponude ovisi o atraktivnosti i ponudi mikrodestinacije te je zato izrazito izražena njegova sezonalnost (84% noćenja se ostvaruje u dva ljetna mjeseca). To predstavlja najveći problem hrvatskog turizma koji zbog neinventivnosti izvansezonske ponude ne može značajnije produljiti turističku sezonu i privući turiste izvan sezone.

Na tradiciji privatnog smještaja nastaju obiteljski hoteli. Na razini EU više od 70% svih turističkih poduzeća otpada na obiteljske hotele, odnosno na malo i srednje poduzetništvo. U Hrvatskoj<sup>95</sup> postoji 120 malih obiteljskih hotela koji obuhvaćaju 24% ukupne hotelske ponude. Karakterizira ih prosječna vrijednost od oko 1.5 do 2 milijuna eura, s 15-ak zaposlenih i najviše 50 soba ili 25 apartmana. Njihova zastupljenost najveća je na Jadranu, ali ni kontinent ne zaostaje u toj vrsti ponude koja je sve traženija te tako potiče turističku valorizaciju svih županija i otvara novo poglavlje hrvatskog turizma.

Pozitivni primjeri obiteljskih hotela su:

- Vicko u Starigradu - hotel ima 23 smještajne jedinice, veliki klimatizirani restoran s terasom, caffe bar, mjenjačnicu, suvenir - shop, super market, čuvano parkiralište 24h, igralište za djecu. U hotelu je 14 stalno zaposlenih djelatnika (prosjek godina 30) te još petnaestak sezonskih radnika i učenika na praktičnoj nastavi. Ponuda hotela temelji se na programima aktivnog odmora: posjet 6 nacionalnih parkova i parkova prirode, rafting (Zrmanja), pješačenje, planinarenje, špiljarenje, mountain bike ture (Velebit, ture uz more starog grada Argyruntuma te nacionalnog parka Paklenica), climbing (slobodno penjanje), sea kayak (vožnja kajakom po moru), canoeing (vožnja kajakom ili kanuom kanjonom Zrmanje), kružna putovanja brodom Podvelebitskim kanalom, team building, paintball, obilazak starog grada Zadra, piknik izleti, lovni turizam, promocije i stručna savjetovanja, seminari i kongresi.
- Valsabbion u Puli – ekskluzivni obiteljski hotel s vrhunskim restoranom (najbolji restoran u Istri, a 1998. i 2003. i u Hrvatskoj), beauty&fitness centrom i bazenom s hidromasažom (8x4 m).

<sup>94</sup> Podaci preuzeti iz Izvještaja Instituta za turizam, Zagreb, 2003., str. 34.

<sup>95</sup> Službene stranice Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka

- Manora u Nerezinama – hotel moderne arhitekture uklopljen u zeleno – plavu okolinu s 22 sobe, otvorenim bazenom, saunom, fitnessom i restoranom. Odlikuje se ponudom aktivnog odmora s naglaskom na pješaćenje i planinarenje.
- Sv. Mihovil u Trilju, Villa Neretva u Opuzenu, eko-stancije u Istri...

Problemi koji se javljaju u poslovanju obiteljskih hotela i malih poduzeća u hotelsko-turističkom gospodarstvu su: mala financijska snaga, teži pristup do potrebnog kapitala koji limitira financijski potencijal poduzeća (poduzetnici puno teže i uz znatno lošije uvjete dolaze do kredita od privatnih osoba i velikih poduzeća), nedostatak kvalitetnih informacija s tržišta, limitirana mogućnost specijalizacije i permanentnog obučavanja djelatnika, nedovoljni stupanj umreženosti, lošija pregovaračka pozicija u odnosu na dobavljače i turističke posrednike...

Postavlja se pitanje što donose obiteljski hoteli kao nosioci razvoja i koji je ključ njihova uspjeha. Obiteljski i mali hoteli, čija se ponuda temelji na vrhunskoj kvaliteti i profesionalnosti, najzdraviji su i najperspektivniji dio hrvatskoga turizma, a kvaliteta ponude jedan od osnovnih razvojnih elemenata turizma. Analizom njihovog proizvoda dolazi se do zaključka da se ističu originalnom i prepoznatljivom ponudom prožetom autohtonim vrijednostima i tradicijskom baštinom, različitosti, osobnošću i individualnošću. Nude jedinstveni doživljaj temeljen na animaciji i alternativnim i originalnim sadržajima: domaću prehranu, seoski turizam, robinzonski turizam, ekoturizam, boravak u nedirnoj prirodi, aktivni odmor... Svaki obiteljski hotel je ogledalo specifičnosti mikrolokacije (arhitektura, uređenost, ponuda, domaća kuhinja...). Nestaju granice u generiranju novih sadržaja i doživljaja za turiste. Predstavljaju suprotnost stereotipnoj, uniformiranoj i industrijskoj turističkoj ponudi. Bez obzira na sadržaje, hoteli se odlikuju gostoljubivošću i uslužnošću osoblja te obiteljskom atmosferom koja je podređena maksimalnom zadovoljstvu turista. Definišu novi odnos prema turistu. Turist postaje dio obitelji, promatraju ga kao osobu, a ne kao jedinku, broj koji treba jednokratno opljačkati. Upoznaje način života, kulturu, tradiciju i narodni izričaj, širi vlastite vidokruge i spoznaje, stječe nove prijatelje i poznanstva. Nestaju sve barijere između turista i domaćina što predstavlja ključnu prednost u odnosu na hotele spavaonice primjerene masovnom turizmu i otuđenje i alijenaciju koja vlada u njima.

U upravljanju obiteljskim hotelima poduzetničke i menadžerske funkciju su objedinjene s ciljem kreativne i inovativne djelatnosti u formiranju fleksibilnog proizvoda za turiste i multipliciranja profita. Poduzetnici preuzimaju tržišni rizik i financijsku nesigurnost na osnovu analize tržišta, procjene konkurenata i proračuna potrebnih financijskih resursa u traženju nove ponude primjerene afinitetima suvremenih turista. Maksimalno iskorištavaju resurse poslovanja (financijski, ljudski, organizacijski, materijalni inputi), pronalaze dodatne izvore potrebnih financijskih sredstava, definiraju točku pokrića i razrađuju kalkulaciju ostvarenja dugoročnog profita u uvjetima turbulentnog tržišta. Oblikuju odrednice vlastitog poslovanja pod utjecajima determiniranim uvjetima makrookoline. Prihvaćaju izazov i tržišnu utakmicu te kreiraju vlastitom originalnošću i lucidnošću nijanse ponude koje mogu biti presudne u privlačenju turi-

sta. "Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh poduzeća u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene."<sup>96</sup> U visoko turbulentnoj okolini opstaju i razvijaju se samo poduzeća istražujuće i kreativne otvorenosti s izrazitim naglaskom na intuitivni oblik odlučivanja i inovativnost. Takva poduzeća permanentno prate rezultate poduzetničkih pothvata, akcije konkurenata, nove trendove i inoviraju ponudu prema poticajima s tržišta s ciljem produženja sezone i ostvarenja cjelogodišnjeg poslovanja. Predviđaju buduća događanja na tržištu te pravovremenim prilagođavanjem i izborom optimalne razvojne strategije ostvaruju konkurentsku prednost. Predviđanje se ne smije ograničavati na jednostavno protezanje sadašnje situacije i njezino projiciranje u budućnost, već je potrebno aprecirati nepredvidljive okolnosti koje mogu prevladati u budućnosti. Scenarijem razvoja prepoznaju dinamičku kompleksnost razvojnih trendova i determiniraju dinamički slijed budućih alternativnih strategija razvoja.

Organizacijska struktura obiteljskih hotela je vrlo jednostavna, povezanost menadžmenta i djelatnika je vrlo velika. Djelatnici obavljaju više funkcija uz unakrsni trening i promjenu uloga te su stalno povezani s proizvodom i uslugom hotela i turistima. U neposrednom kontaktu s turistima mogu puno bolje zadovoljiti njihove potrebe. Za razvoj obiteljskih hotela bitna je poslovna kultura i motivacija rada koja je izuzetno velika jer se na vlastitim projektima pokazuje financijska i ekonomska uspješnost poslovanja. Osobito je izražen timski rad i međusobno nadopunjavanje s ciljem ostvarenja zadovoljstva turista.

Za efikasnije nastupanje obiteljskih hotela na turističkom tržištu i zajedničku promociju potrebno je njihovo povezivanje u turističke clusterne. Udruženi su u Nacionalnu udruženu malih i obiteljskih hotela s ciljem da se poduzetnici informiraju o stanju na financijskom tržištu, o aktualnim poticajnim mjerama jedinica lokalne samouprave i nadležnih ministarstava, o mogućnostima međuregionalne i međunarodne gospodarske suradnje te o raznovrsnim programima edukacije (seminari, radionice, prezentacije, konferencije). S tim ciljem organizirana je prva konferencija "Hrvatski poduzetnik – nositelj razvoja turizma zasnovanog na kvaliteti". Paralelno se već četiri godine održava "Dan otvorenih vrata seoskih domaćinstva Istre". Cilj manifestacije je izmjena iskustva vlasnika seoskih domaćinstva, direktora turističkih zajednica i turističkih agencija, traženje novih ideja, poticanje agroturizma, promoviranje stancija, ruralnih kuća i drugih nositelja ponude te prezentacija autohtonih specijaliteta domaće istarske kuhinje.

Najznačajniji faktori koji su utjecali na poslovanje obiteljskih hotela i ostalih poduzetnika su:<sup>97</sup> bankarska kriza s kraja 90-ih, rast plasmana banaka poduzetnicima, prodaja nacionalnih banaka, pomoć države u kreditiranju poduzetništva, stabilni (precijenjeni) tečaj i inflacija, rast BDP-a, proces privatizacije, nelikvidnost, cijena rada, financijsko izvješćivanje. Problem je što je većina poduzetnika u Hrvatskoj prezadužena tako da nemaju mogućnost većeg financiranja, ulaganja i širenja djelatnosti.

<sup>96</sup> Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Rijeka, 2004., str. 51.

<sup>97</sup> Škrtić, M.: *Mali poduzetnici u gospodarskoj strukturi RH*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 1/2003., str 222.

Značaj obiteljskih hotela i poduzetnika prepoznaje i država koja putem različitih poticaja i zakonske regulative podržava njihov razvoj. Najvažniji je program “Poticaj za uspjeh”<sup>98</sup> Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka kojim je u 2004. godini uložen 331 milijun kuna za 65 objekata na području cijele Hrvatske, s kojim je otvoreno 760 novih radnih mjesta. Od ukupnog iznosa 60% novca potrošeno je na izgradnju i otvaranje malih hotela u kontinentalnom dijelu Hrvatske. U razdoblju 2005.-2007. prema projekciji Vlade i resornog Ministarstva planira se subvencioniranje i otvaranje 300-ak obiteljskih hotela i pansiona što dokazuje usmjerenja hrvatskog turizma prema tom obliku smještajne ponude.

Mala i srednja poduzeća se ne mogu razvijati bez potpore države. Pozitivni inputi države su:

- institucionalni okvir za razvoj malog i srednjeg poduzetništva;
- zakonski okvir za definiranje pozitivne okoline;
- porezna politika i porezne olakšice za mala i srednja poduzeća;
- financijski instrumenti za ubrzavanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva;
- implementiranje poslovnih inkubatora i clustera;
- inicijativa HITRA (One Stop Shop) za brže registriranje trgovačkih društva i poduzetničkih pothvata.

Za budući razvoj potrebno je izgraditi svijest o značaju malih obiteljskih hotela kao najpropulzivnijih nosioca ponude i smještaja budućnosti. S tim ciljem presudan je afirmativni pristup i efikasna promocija obiteljskog turizma, proaktivno uključenje predstavnika obiteljskog smještaja u svim zakonodavnim, edukacijskim i marketinškim potezima resornog ministarstva i turističke zajednice te uključenje pružatelja usluga u domaćinstvu u sustav Hrvatske turističke zajednice. U uvjetima limitiranih hotelskih smještaja uspješniji rezultati turizma se mogu ostvariti samo boljom popunjenošću privatnih smještaja, izgradnjom obiteljskih hotela kao nosioca novih oblika ponude i sinonima nove kvalitete hrvatskog turizma, obogaćivanjem, diversificiranjem i kvalitativnim preoblikovanjem izvanpansionske ponude i cjelogodišnjim turističkim poslovanjem.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Koji su načini transformacije hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća?
2. Kako utječe globalizacija na razvoj hotelsko-turističkih poduzeća?
3. Koje su specifičnosti razvojne strategije hotelskih lanaca?
4. Koji su najveći hotelski lanci u svijetu i Hrvatskoj?
5. Koja su obilježja menadžmenta hotelskih lanaca u Hrvatskoj?
6. Koja su obilježja strategije razvoja hrvatskih hotelsko-turističkih grupacija?
7. Objasnite privatizaciju i restrukturiranje hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća.
8. Koje su determinante razvoja obiteljskih hotela, malih i srednjih poduzeća u hrvatskom turizmu?

<sup>98</sup> Službene stranice Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka

# 10.

## NOVI STRATEŠKI TRENDOVI TURISTIČKOG PODUZEĆA

Turističko poduzeće se mora prilagođavati novim, suvremenim trendovima u uvjetima dinamičnog tržišta s naglaskom na inoviranje i optimaliziranje poslovanja uz implementaciju poduzetničkih strategija, sustava kvalitete, novih znanja, dostignuća, tehnologije i informatizacije. Teži valoriziranju atraktivnosti prirodne resursne osnove i kreiranju društvene atrakcijske osnove i profiliranog turističkog proizvoda u cilju stvaranja jedinstvenog doživljaja za turiste. Razvoj turističkih poduzeća predstavlja kompleksan, permanentan proces koji se ne može sagledati odvojeno od sljedećih odrednica i faktora:

- poduzetnički menadžment u turističkim poduzećima;
- intelektualni kapital u razvojnoj strategiji;
- joint marketing kao pokretač konkurentnosti;
- implementacija suvremenih informacijskih tehnologija;
- sustav kvalitete u turističkim poduzećima;
- benchmarking;
- business intelligence.
- CRM (Customer Relationship Management) sustav
- suvremeno turističko poduzeće – organizacija koja uči

### 10.1. Poduzetnički menadžment u turističkim poduzećima

Poduzetništvo u uvjetima globaliziranog, informacijskog društva XXI. stoljeća je individualno poduzetništvo koje se temelji na implementaciji informacijskih tehnologija u kreiranju novih inputa (znanje, vještina, sposobnost) i na novom načinu

upravljanja temeljenom na informatizaciji. Poduzetništvo predstavlja proces poslovnog pothvata, organiziranja potrebnih resursa i preuzimanja s tim povezanih rizika i koristi u cilju generiranja novih inputa u optimalizaciji poslovanja poduzeća. Postoji više definicija poduzetništva u hotelsko-turističkom gospodarstvu:

- poduzetništvo u turizmu i hotelijerstvu je kreativna i inovativna djelatnost preko koje poduzetnici kreiraju strategije razvoja hotelsko-turističkih poduzeća kao različite vrste inovativnih projekta radi ostvarenja njihovih dugoročnih ciljeva (Srića V.);
- poduzetništvo u turizmu je takav tržišni ambijent u kojem kreativni poduzetnik može raspoloživim kapitalom ostvariti željeni poslovni pothvat (Radišić, F.);
- poduzetništvo u hotelijersko-turističkom gospodarstvu je kreativna i inovativna djelatnost preko koje poduzetnici u uvjetima tržišnog gospodarstva obavljaju različite kombinacije inputa (resursa), osobito financijskog kapitala i njegovog ulaganja u različite poduzetničke pothvate (projekte) kako bi ostvarili veći profit (Vuković, I.);
- poduzetništvo je sposobnost – resurs kreiranja i generiranja novog gospodarskog pothvata, koji se verificira na tržištu, a ogleda se u stvaranju novog proizvoda, usluge ili ideje, to je poduzetni duh, koji stvara nove resurse, bez obzira na stvarno vlasništvo nad kapitalom (Cerović, Z.);
- poduzetništvo je poduzimanje djelatnosti slobodne ljudske osobe u gospodarskom smislu koja pronalazi, odnosno posjeduje izumiteljski dar (invenciju) i primjenjuje, odnosno uvodi novo (inovaciju) i stvara korisne učinke odnosno dobra ili obavlja usluge te tako ostvaruje svoju zadaću dobivenu poslanjem (Proklin, P.).

Zajedničko svim definicijama je da poduzetništvo treba stvoriti nove inpute (intelektualni kapital, znanje, vještine, kreativnost, sustavne inovacije) i materijalizirati ih kroz poduzetničke pothvate u konkurentne prednosti poduzeća što rezultira multiplificiranjem profita, poboljšavanjem položaja na tržištu, privlačenjem novih turista...

Poduzetništvo postaje osnovna pokretačka snaga gospodarskog sustava, bilo da se odražava kroz nove samostalne inicijative, redefiniranje i restrukturiranje već postojećih poduzeća i sustava ili kroz uvođenje novih modela organizacije, novih oblika komuniciranja i financiranja. Ukomplementarnom je odnosu s menadžmentom. Bit poduzetništva je kreiranje novih inputa koje menadžment transformira u outpute sa zajedničkim ciljem multiplificiranjem profita. Povezanost ta dva pojma uvjetuje uvođenje pojma poduzetničkog menadžmenta.

Temeljne funkcije suvremenog poduzetničkog menadžmenta (interakcija poduzetništva i menadžmenta) su:

- Strateška funkcija – temelji se na strateškom planu koji određuje i determinira buduće djelovanje poduzeća u uvjetima turbulentnog turističkog tržišta. Plan treba imati unaprijed spremne odgovore na sve potencijalne strategije konkurenata i promjene preferencija turista. Nužno je implementirati kva-



litativne pomake, nove sadržaje, originalne elemente uz kontinuirano diversificiranje i kvalitativno preoblikovanje ponude.

- Organizacijska funkcija – kreira organizacijsku strukturu povezivanja strateških poslovnih jedinica u cilju ostvarenja njihovog sinergijskog efekta. Poduzeće XXI. stoljeća napušta centralizaciju i funkcijsku organizaciju i prihvaća projektnu, procesnu organizaciju, timski rad i autorizaciju djelatnika prilagođenu poduzetničkim pothvatima. Organizacija poduzeća mora biti u cilju kvalitetnog odgovora na tržišne izazove te se treba transformirati iz inertne, tromе, glomazne organizacije u fleksibilnu i adaptabilnu organizaciju.
- Upravljačka funkcija – upravlja poslovanjem poduzeća i poduzetničkim pothvatima s ciljem optimalnog zadovoljavanja potreba turista i multipliciranja profita. Valorizira promjene u okolini, upravlja resursima i kreira nove konkurentske prednosti i pretače ih u rastuće kvantitativne i kvalitativne pokazatelje poslovanja.
- Komunikacijska funkcija – kolanje informacija i komuniciranje djelatnika kao i komuniciranje poduzeća s okolinom postaje preduvjet promjena u poduzeću. Upravljanje informacijama postaje osnovno konkurentsko oružje u uvjetima business intelligence i informacijske revolucije. Hijerarhijska struktura mora biti u funkciji optimalnog i brzog kolanja informacija s ciljem sinergijskog efekta poslovanja i naglašavanja autorizacije djelatnika (empowerment), a ne kao stroga, zadana, tromа struktura u cilju zaštite položaja i onemogućavanja promjena.
- Kadrovska funkcija – ulaganje u kadar, u permanentno obrazovanje, doškolovanje i motivaciju djelatnika predstavlja najsigurniju investiciju u suvremenom hotelsko-turističkom gospodarstvu (čovjek – ključ uspjeha). Menadžment postaje nositelj promjena poslovanja i osnovni izvor konkurentnosti poduzeća.
- Inovatorska funkcija – sustavne inovacije temeljene na kreativnosti predstavljaju transformaciju novih ideja u proizvode i usluge. Temelj su konkurentskih prednosti jer se samo originalnim i inoviranim sadržajima može biti lider na tržištu uz mogućnost obiranja vrhnja s tržišta (nijedna kopija ne može biti bolja od originala). Što su inovacije veće, biti će potrebno duže vrijeme reakcije konkurenata.
- Kontrolna funkcija – kontrola kao povratna veza pokazuje što se uspjelo provesti od planova, gdje su odstupanja, koji su izvori odstupanja i kako se mogu ispraviti. Potiče kontinuirano poboljšavanje poslovanja poduzeća.

Temeljne odrednice poduzetničkog menadžmenta su:

- poduzeće mora biti otvoreno za inovacije i spremno u promjeni vidjeti povoljnu priliku;
- unutar poduzeća treba sustavno pratiti i procijeniti rezultate poduzetničkog i inovatorskog ponašanja;
- takvo upravljanje povlači za sobom određene postupke uvjetovane organizacijskim ustrojem, radnom snagom, upravljačkim kadrovima te kompenzacijama, stimulacijom i nagrađivanjem.

T. Peters u knjizi “Triving in Chos” ukazuje na sljedeće trendove u gospodarstvu (primjenjive i na turizam) o kojima treba voditi računa svaka ozbiljnija analiza poduzetničkog menadžmenta:

- Velika je neizvjesnost suvremenih promjena na ekonomskom području što zahtjeva izuzetnu ekonomsku dinamičnost, inovativnost i prilagođavanje.
- Vrijeme je postalo središnjim čimbenikom i područjem konkurentske borbe jer brzina traži hitrost i prilagodljivost.
- Sva tržišta postaju djeljiva i sve se više proizvodi roba za poznatog kupca. To zahtjeva kompjuterski dizajn, fleksibilan tvornički sustav i elektronsku obradu podataka i prilagođavanje svakom potrošaču pojedinačno.
- Kvaliteta dizajna i servis postaju najvažnije komparativne prednosti proizvođača novih proizvoda. U vezi s time postoje najmanje četiri konkurentske prednosti: tehnologija i kvaliteta, nove organizacijske i menadžerske akcije, dizajn, posebne usluge, tzv. dodatne vrijednosti.
- Restrukturiranje velikih poduzeća temelji se na konkurenciji, kvaliteti i dodatnim uslugama, organizacijskoj i tehnološkoj fleksibilnosti, tržišnoj prilagodljivosti.
- Mijenjaju se stare ekonomske ideje o ekonomiji velikog opsega pri čemu se povećava udio malih i srednjih poduzeća.
- Tržišni partneri poduzeća se sve više smatraju suradnicima. U vezi s time pojavljuje se i novo partnerstvo dodatne vrijednosti.
- Ekonomski procesi se internacionaliziraju u tom smislu što svi subjekti postaju međusobno ovisni na svjetskom tržištu.
- Mijenja se položaj djelatnika u procesu rada i u poduzeću. Repetitivni rad se smanjuje, a inovativni povećava. Prednost se daje kvaliteti procesa umjesto kvantiteti.

Navedene promjene su rezultat novih promjena u gospodarstvu čija je temeljna odrednica poduzetnička ekonomija i poduzetnički menadžment s ciljem kvantitativnog i kvalitativnog povećavanja outputa poduzeća.

Kvantificiranje rezultata poduzetničkog menadžmenta, odnosno mjerenje ekonomske učinkovitosti u ekonomici poduzetništva u hotelsko-turističkom gospodarstvu vrši se pomoću više metoda:

- ostvarena proizvodnost – odnos između vrijednosti outputa i uloženog rada djelatnika u procesu proizvodnje;
- granična analiza – odnos između rashoda i prihoda po zadnjoj dodanoj jedinici proizvodnje proizvoda i usluga, odnosno ponašanje graničnih prihoda i troškova;
- cost benefit analiza – utvrđivanje financijske korisnosti svakog pojedinog poduzetničkog pothvata.

Dopunske metode su:

- ekonomičnost poslovanja kao odnos između prihoda i troškova poslovanja;

- rentabilnost kao odnos između dobiti i uloženi sredstava u proces proizvodnje;
- likvidnost kao odnos između slobodnih novčanih sredstava i dospjelih obveza.

Bit poduzetničkog menadžmenta je trajna orijentacija prema inovacijama. Ovisno o tome koliko se vrednuje znanje kao resurs, koliko je dobro razvijena informacijska infrastruktura i kakav je odnos prema inventivnosti, sposobnosti i kreativnosti, postoje tri kategorije poduzeća:

- Inovacijska poduzeća – ona poduzeća koja ulažu velika sredstva u obrazovanje i znanost, koja su razvila informacijsku strukturu i visoko cijene kreativnost. Orijentirana su generiranju inovacijskih elemenata i kreiranju novog turističkog proizvoda.
- Imitativna poduzeća – ne stvaraju u tolikoj mjeri znanje kao inventivno, ali su se osposobila da što prije dođu do informacija kao bitnog razvojnog resursa. Imitiraju razvijena poduzeća i tržišne lidere s vremenskim odmakom i slijede suvremene tržišne trendove uz manji rizik poslovanja.
- Neinventivna poduzeća – nisu inovacijski sposobna, u njima je i ako ima kreativnih pojedinaca, individualna, skupna i kolektivna kreativnost sputana ograničenjima i blokadama (ideološke, normativne, infrastrukturne, psihološke blokade).

Stupanj inovativnosti poduzeća determinira njegove tržišne snage i mogućnosti. Inovacije su nužne zbog promjena u okolini, ali ne postoji garancija da će inovacije biti uspješne (rizik poslovanja). Njima se ostvaruju promjene u poduzeću u cilju optimalnog zadovoljavanja preferencija potražnje. Inovacije u turističkim poduzećima usmjerene su na:

- inoviranje turističkih proizvoda i usluga;
- inoviranje sustava organizacije turističkih poduzeća;
- inoviranje tehnologije i načina proizvodnje proizvoda i usluga;
- inoviranje u području upravljanja ljudskim resursima;
- inoviranje u području marketinga odnosno plasmana i promocije turističkog proizvoda i usluga na tržištu.

Moraju se inovirati sva područja kako bi se poboljšalo poslovanje, odnosno potrebno je implementirati novu poslovnu filozofiju temeljenu na optimalizaciji proizvoda, organizacije, strategije upravljanja ljudskim resursima i marketinga. Poticaji za inovacije su:

- Mikročimbenici koji djeluju unutar poduzeća – motivacija za stvaralački rad, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, način vođenja poduzeća, primjena modernih tehnika menadžmenta, poticanje stvaralačkog mišljenja, sloboda mišljenja. Nužno je poticati tehnike u razvoju kreativnosti i inovativnosti: lista atributa, kreativna imitacija, oluja mozgova, sinektika, pisanje misli i delfi metoda.

- Makročimbenici koji izviru iz društvene okoline – sklop političkih i ekonomskih značajki – stupanj demokratizacije, sloboda iskazivanja misli, stabilnost zakonodavnog sustava i pravila pravne države, kvaliteta infrastrukture (komunikacijske, znanstvene, financijske, prometne ili obrazovne infrastrukture).

Orijentacija prema poduzetništvu je osnovna orijentacija suvremenog gospodarstva. U poticanju poduzetništva EU provodi niz mjera: usmjerenje prema mladima, pojednostavljenje poreznih obveza te stvaranje poticajne klime u kojoj se poslovni neuspjeh ne bi nužno smatrao sramotom. Istraživanja<sup>99</sup> 2004. godine pokazuju da je samo 45% Europljana bilo spremno pokrenuti vlastiti posao prema 61% Amerikanaca, a kao razlog neodlučnosti navode strah od rizika i neuspjeha te prekomjernu birokraciju. U Hrvatskoj polako prodire svijest o važnosti poduzetništva te prevladava deklarativni pristup da malo i srednje poduzetništvo temeljeno na inovacijama predstavlja najveću šansu transformacije gospodarstva.

Uspjeh inovacija i funkcija poduzetničkog menadžmenta ovisi o kvaliteti i profiliranosti poduzetničkih menadžera.

### **10.1.1. Značajke poduzetničkih menadžera kao pokretača razvoja**

Nositelj poduzetničkog pothvata, poduzetnik u uvjetima informacijskog društva je središnja figura, dirigent “orkestra” koji mora sve poduzimati da bi održavao i privlačio pažnju zainteresiranih. Tvorac je poslovnog projekta o pretpostavkama i načinima ostvarivanja zamišljenog cilja. Primjenjuje nove ideje da bi se otisnuo iz sadašnjosti i poduzeo aktivnosti koje ga vode u uspješniju budućnost i ostvarenje ciljeva razvojne politike u uvjetima rizika i neizvjesnosti, konkurentske borbe i turbulentnosti tržišta. Sposoban je učiniti poduzeće poduzetnim, fleksibilnim i adaptabilnim promjenama u okolini, tržišno usmjerenim, inovativnim, kojemu su u središtu pozornosti turisti, konkurencija i dobavljači.

Inventivnost i kreativnost poduzetničkih menadžera nema granica što rezultira novim turističkim sadržajima. G. Guntern je razvio sedam zlatnih pravila za razvoj kreativnosti menadžera:

- istjerati iz glave pravila – menadžeri se moraju osloboditi svih utega koji onemogućavaju potenciranje kreativnosti;
- višestrukost je bolja od jednostranosti – širenje razine znanja i osobne kulture menadžera koja pomaže generiranju novih ideja;
- samozadovoljstvo slabi – nužnost postavljanja visokih ciljeva koji iziskuju visoki stupanj kreativnosti;
- treba ostati u slici – kreativni učinci su mogući samo ako je mišljenje u slikama jednako razvijeno kao govorno mišljenje;
- paziti na socijalnu kompetentnost – nužni naglasak na neopipljive faktore: kultura, stil, sustav vrijednosti, emocije;

<sup>99</sup> Poslovni magazin, Zagreb, 2/2005., str. 29.

- probuditi pozitivne emocije – afirmirati pozitivni stav prema djelovanju i okolini;
- u poduzeću je često inovativna snaga paralizirana jer su se “oni gore” znatno odvojili od “onih dole” – rušenje tradicionalnih organizacijskih struktura opterećenih suvišnim hijerarhijskim razinama i poticanje slobodnog protoka informacija, spuštanje odgovornosti na niže razine i uključivanje svih djelatnika u poslovno odlučivanje.

Karakteristike implementacije poduzetništva u hotelsko-turistička poduzeća ovisi o posebitostima njihovog poslovanja i karakteristikama turističkog tržišta. Iz toga proizlaze i specifičnosti poduzetničkog menadžera u turizmu i hotelijerstvu. Karakteriziraju ga sljedeće osobine:<sup>100</sup>

- snažna sklonost prema otkrivanju problema, pravilnom izboru važnosti;
- nezavisno mišljenje, vlastiti kriteriji i stavovi;
- fleksibilno mišljenje, rješavanje problema na konvencionalan i nekonvencionalan način;
- samoinicijativnost, sposobnost raditi više, duže i bolje od drugih;
- perfekcionizam, vječna težnja prema stvaranju boljeg;
- originalnost (izvornost), vidjeti ono što drugi ne vide;
- inovativnost ne ovisi izravno o znanju, nema stvaralaštva bez znanja, ali često znanje (formalno) koči stvaralaštvo;
- znatiželja i zaigranost, rutina, navika i svakodnevnica ubijaju inovativnost;
- humor: osjećaj za humor otvara perspektive, ali humor mora biti uravnotežen.

Poduzetnički menadžer u procesu poboljšavanja poslovanja mora ispuniti sljedeće kriterije:<sup>101</sup>

- biti vizionar/inovator – menadžeri moraju imati definiranu viziju, sustav ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje u razvojnoj politici poduzeća;
- mobiliziranje kompetentnih ljudi – podržavanje osobnih vizija djelatnika i sinergija svih faktora u razvojnoj politici poduzeća;
- motivirani timovi – formiranje timova koji će međusobno nadopunjavati vlastita znanja, vještine i sposobnosti u poboljšavanju poslovanja;
- otvorenost za promjene – nužnost prilagođavanja promjenama i valoriziranje promjena u izgradnji konkurentnosti poduzeća;
- preuzimanje i upravljanje rizikom – korištenje znanstvenih metoda i novih znanja u minimiziranju rizika s ciljem ostvarenja profita i konkurentnosti poduzeća;

<sup>100</sup> Cerović Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 122.

<sup>101</sup> Katavić, I.: *Poduzetnički menadžment u zemljama u tranziciji*, International Conference Entrepreneurship and Macroeconomic Management, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Pula, 2005., str. 496.

- redefiniranje vrijednosti turista (kupaca) – turisti kroz povratnu vezu i vlastite stavove generiraju buduće smjernice razvojne politike poduzeća;
- organizacija koja uči – nužno naglasiti vještinu kreiranja, preuzimanja i transformacije znanja i ostalih odrednica organizacije koja uči kao suvremeno i tržišno orijentiranog poduzeća.

Obilježje poduzetničkog menadžmenta se može najbolje prikazati razlikama i odmakom od nepoduzetničkog menadžmenta. Na tržištu XXI. stoljeća jedino ispravno opredjeljenje je trajna orijentacija prema poduzetničkom menadžmentu.

**Tablica 20:** Razlika poduzetničkog i nepoduzetničkog menadžera

Poduzetnički menadžer	Nepoduzetnički menadžer
1. Orijentiran na korištenje resursa	1. Orijentiran na rješavanje problema
2. Stvara nove vizije i mogućnosti	2. Eksploatira bivše uspjehe i slavu
3. Intenzivno koristi eksterne resurse	3. Optimalno koristi postojeće resurse
4. Stvara, kombinira i mijenja resurse	4. Upotrebljava isključivo interne resurse
5. Neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu	5. Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju
6. Koristi intuiciju	6. Koristi isključivo podatke procjene
7. Orijentiran na budućnost	7. Orijentiran na sadašnjost i prošlost
8. Ima globalnu sliku i perspektivu	8. Parcijalan, obojen tekućim problemima
9. Nositelj promjena	9. Slika i perspektiva poslovanja
10. Usmjeren na inovaciju i komercijalizaciju	10. Optimalizator poslovanja
11. Orijentiran ciljevima i akciji	11. Izvršavanje zadataka
12. Anticipira buduće događaje i kretanje	12. Provodi proceduru i politiku
13. Strategijsko razmišljanje i usmjerenost	13. Precizno planira buduće aktivnosti
14. Dinamičnost	14. Inertnost
15. Preuzima i tolerira rizik	15. Izbjegava rizik
16. Preferira i bira stručne tehnologije	16. Preferira prosječnost
17. Razvija motivaciju za uspjeh	17. Motivacije, podrške i sigurnost
18. Stvara neposredne, interne, kružne komunikacije	18. Preferira formalne komunikacije
19. Nagrađuje znanje i timski rad	19. Nagrađuje kvantitetu i poziciju
20. Orijentiran na uspjeh i rezultat	20. Orijentiran na proces
21. Potiče konfrontacije i različita mišljenja – uspješno upravljanje konfliktima	21. Traži komfornost i izbjegava konflikt

**Izvor:** Deželjin, J., Vujić, V.: *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, Alinea, Rijeka, 1992., str 98.

Ljudski potencijal je danas ključni izvor konkurentske prednosti koji donosi prevagu u odnosu na ostale resurse. Resursi su ograničeni nasuprot kreativnosti koja je neograničena. Turistički poduzetnički menadžment koji je u stanju kritički i organizirano pristupati formiranju ponude i iskoristiti sve značajke kretanja u široj okolini,

uvažavati zahtjeve novih tehnologija i poštivati standarde kvalitete i održivog razvoja, može pronaći svoju tržišnu nišu i polučiti uspjeh na tržištu. Poduzetnički menadžeri moraju preuzeti rizik u generiranju novih sadržaja, ali snositi odgovornost u slučaju neuspjeha. Preduvjet uspješnog menadžmenta je sustavno stjecanje novih znanja koje treba osigurati uvođenjem permanentnog obrazovanja za sve djelatnike, a osobito za menadžere i poduzetnike kako bi njihovo umjeće bilo na razini suvremenog europskog znanja. Stjecanje znanja, koncepcija, metoda istraživanja i svladavanja neizvjesnosti je učenje življenja u turbulentnoj okolini. Implementiranje poduzetništva postaje presudno u izgradnji konkurentskih prednosti na europskom turističkom tržištu i jedini ispravni put hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća. Paralelno, implementiranje Hrvatske u društvo znanja predstavlja glavni poticaj hrvatskog turizma i čitavog gospodarstva.

## 10.2. Intelektualni kapital u razvojnoj strategiji

Osnovni generator kvalitativnog unapređivanja ponude je intelektualni kapital temeljen na znanju, kreativnosti i inovativnosti. Podrazumijeva ukupnost ostvarenih rezultata znanstvenih istraživanja, različita znanstvena otkrića teorijskog, razvojnog i praktičnog značenja koja bitno determiniraju ukupni suvremeni socijalni i ekonomski razvoj. Definira se kao ekonomija temeljena na znanju, odnosno optimalno aktiviranje svih resursa koji stvaraju vrijednost koja se potvrđuje na tržištu kao konkurentski proizvod. Predstavlja neopipljivu imovinu poduzeća koja determinira ukupno poslovanje, no nije eksplicitno izražena u bilancama. Temelji se na ukupnom znanju koje se manifestira u dva temeljna oblika:

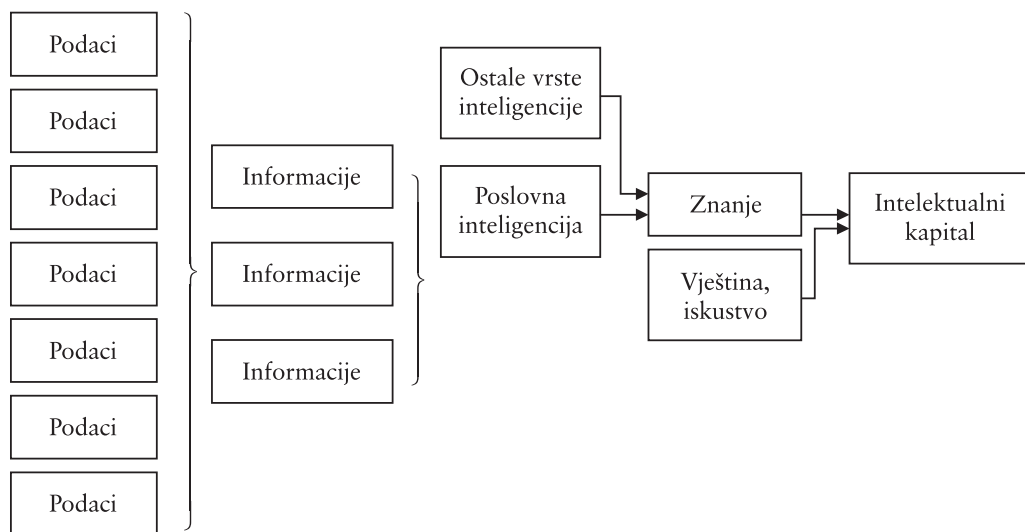
- materijalni oblik – planovi, nacrti, patenti, licence, baze podataka, priručnici, poslovnici;
- nematerijalni oblik – implicitno znanje u glavama djelatnika: znanje, vizije, način razmišljanja, sposobnost djelovanja, rješavanje problema, rukovodstvo, vođenje, poslovno odlučivanje, kultura.

Postoje dva temeljna načina mjerenja i kvantificiranja intelektualnog kapitala:

- monetarni način – izražava se u novčanim jedinicama;
- nemonetarni način – izražava se postotkom zadovoljstva potrošača (turista) ili postotkom fluktuacije djelatnika.

Značaj intelektualnog kapitala je prepoznala EU u Lisabonskoj deklaraciji kojom se definira da do 2010. godine sve članice EU se moraju transformirati u ekonomiju znanja u kojoj je glavni resurs intelektualni kapital. Razvoj preferencija potražnje i promjene na tržištu traže novi sustav ideja, znanja i inovacija. Nužan je novi mentalni sklop prilagođen gospodarstvu XXI. stoljeća i rušenje dosadašnjeg načina razmišljanja. Globalizacija uvjetuje promjenu znanosti, znanost postaje cjelina, nestaju granice između pojedinih znanstvenih grana, ostvaruje se sinergija teoretskih i praktičnih spoznaja te se afirmira umreženo, sustavno mišljenje. Puno opasnije od novih ideja su

stare ideje, odnosno snage koje kočje promjene zbog zadržavanja stečenih pozicija i nemogućnosti i nesposobnosti praćenja novih trendova i razina znanja. Intelektualni kapital znači otvorenost prema istraživanjima, prema novim pogledima, spoznajama i poimanju modernog gospodarstva. Upravljanje intelektualnim kapitalom obuhvaća stvaranje i poticanje kulture učenja, inovativnosti, učinkovite komunikacije, kooperacije i stalnog unapređivanja. Znanje je valjano kada se može koristiti za tumačenje stvarnosti i kada osigurava načine za predviđanje ponašanja, sredstava, ljudi ili sustava. Eksplicitno znanje je određeno točnošću i valjanošću (A. J. Golsdbout). Znanje je sposobnost da se stručnost pretvori u djelovanje, da se teorija implementira u praksi.



**Slika 16:** Stvaranja intelektualnog kapitala

Izvor: Panian, Ž., G. Klepac: *Poslovna inteligencija, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 127.*

Intelektualni kapital nastaje transformacijom podataka u kvalitetne informacije koje stvaraju poslovnu inteligenciju. Spajanjem poslovne inteligencije i ostalih vrsta inteligencije (racionalna, emocionalna, socijalna inteligencija) nastaje znanje, a okrupnjavanjem i integriranjem znanja na razini poduzeća formira se intelektualni kapital.

Proces stvaranja intelektualnog kapitala je trajan proces usmjeren prema kreiranju budućnosti. Direktno ovisi o obrazovnoj strukturi djelatnika.

Znanost prerasta u temeljnu proizvodnu snagu društva. Mijenjaju se načini proizvodnje i odnosi među ljudima, prema radu, sredstvima za rad, kao i odnos čovjeka prema prirodi u razmjeni materije s njome. Preko razine obrazovanosti aktivnog stanovništva kao i kvalitete obrazovanosti dolazi do krucijalnih promjena u društvenoj reprodukciji u cjelini jer ljudi sa svojim znanjima i vještinama te kreativnošću bitnije mijenjaju trendove društvene reprodukcije.

Važnost intelektualnog kapitala se temelji na:

- revoluciji informacijske tehnologije i informacijskog društva;
- rastu značaja znanosti i ekonomije temeljene na znanju;



- afirmaciji znanja i znanosti kao stila i usmjerenja života;
- pristupu društvu znanja u kojem znanje i znanost predstavljaju strateški pristup, a ne samo deklarativno usmjerenje;
- razvoju kulture znanja i kulture inovacija;
- afirmaciji inovatora i istraživača kao pokretača društva, a ne percepcija kao izgubljeni osobenjaci koji žive izvan realnosti;
- razvoju interpersonalnih aktivnosti i ustoličenju novog sustava vrijednosti;
- implementaciji inovativnosti i kreativnosti kao glavnih determinanti konkurentnosti.

Za implementaciju intelektualnog kapitala nužno je srušiti svijest u kojoj vladaju lažne vrijednosti, dok su istinske vrijednosti snažno degradirane i zapostavljene. Znanje predstavlja osnovnu sponu prema boljoj budućnosti i osnovni pokretač razvoja. Sve je značajnije i dinamičnije tržište intelektualnog kapitala – ljudsko znanje, umijeće, kreativnost, menadžment, tržište hardware i software, informacija preko kojih se utječe na organizaciju poduzeća i njegov nastup na tržištu. U cilju očuvanja intelektualnog kapitala poduzeća nužno je razvijati lojalnost menadžera, ali i adekvatno plaćanje, nagrađivanje i stimuliranje njihove razine znanja.

Intelektualni kapital mora biti snažno implementiran u razvojnu strategiju hrvatskog gospodarstva i turizma. Intelektualni kapital i znanje jedini mogu omogućiti hrvatskim poduzećima da budu konkurentni i organizirani na način koji bi im omogućio tržišno natjecanje, odnosno da “lovina postane lovcom”, a neka poduzeća i predvodnici na pojedinim gospodarskim područjima. U cilju razvoja intelektualnog kapitala prioritet je promijeniti sustav vrijednosti u svijesti ljudi gdje znanje ne zauzima zasluženo mjesto te se ne prepoznaje potencijal i važnost znanja kao pokretačke snage društva. Osim liberalizacije tržišta proizvodima dolazi i do liberalizacije radne i intelektualne snage gdje će znanje imati presudnu ulogu u konkurentnosti. Prioritet je spriječavanje odljeva mozgova i napuštanje visoko kvalificiranih stručnjaka hrvatskog gospodarstva i turizma. 2005. godine Zajednica za unapređivanje intelektualnog kapitala Hrvatske pokrenula je u suradnji s HGK i Centrom za intelektualni kapital projekt “Akcija povećanog intelektualnog kapitala” s ciljem povećanja konkurentnosti poduzeća kako bi što spremnije dočekala ulazak Hrvatske u EU. Projekt će obuhvatiti poduzeća zainteresirana za provedbu programa unapređivanja efikasnosti poslovanja. Predviđanje je da se boljim korištenjem postojećih ljudskih potencijala u poduzeću može ostvariti 5-10% povećanje efikasnosti.

S težnjom poticanja znanja i intelektualnog kapitala 2003. godine su hrvatski akademici donijeli Deklaraciju o znanju čije su temeljne odrednice:

- znanje je postalo glavna proizvodna snaga u ljudskom društvu i glavni uvjet uspješnosti;
- Hrvatska se treba znanjem izvući iz začaranog kruga slabije razvijenih zemalja i spriječiti da se probudi njezina sadašnja tehnološka zaostalost;
- u razvoju obrazovanja težište mora biti prvenstveno na poboljšavanju kvalitete nastave i na adekvatnijim sadržajima;

- u znanstvenom radu prva i trajna zadaća je poboljšavanje kvalitete i primjena svjetskih kriterija vrednovanja;
- težište treba staviti na primjeni znanja;
- treba se usmjeriti prema uvođenju i učvršćenju vladavine znanja bez koje nema razvijenog društva.

Intelektualni kapital i implementacija novih razina znanja predstavlja prevagu razvoja i efikasnosti hrvatskog turizma koja se temelji na:

- sustavnim poticajima stvaranja dinamičnog zajedništva i nadopunjavanja između inovatorstva, znanosti i poduzetništva;
- usmjeravanju inovativnosti, traženju i generiranju originalnih pravaca razvoja;
- mogućnosti ostvarivanja partnerstva unutar internacionalnih poslovnih mreža i stvaranju preduvjeta za direktna inozemna ulaganja;

U cilju uspješnosti poslovanja hotelsko-turističkih poduzeća i jačanja konkurentskih pozicija na globaliziranom turističkom tržištu sve veći utjecaj uz intelektualni kapital ima joint marketing i partnership.

### 10.3. Joint marketing kao pokretač konkurentnosti

Na turističkom tržištu poduzeća su prisiljena na različite oblike integriranja kako bi uspješno reagirala na promjene, povećala moć u odnosu na dobavljače, posrednike, turiste i ostale tržišne činitelje te efikasnije djelovala na globaliziranom tržištu. Mijenjaju se uvjeti poslovanja malih, srednjih i velikih poduzeća. Sve je veća uloga partnerstva, odnosno povezivanja dvaju ili više poduzeća u zajednički posao sa svrhom multipliciranja dobiti.

Uzroci povezivanja poduzeća su:

- smanjenje i racionalizacija troškova – smanjenje i spajanje organizacijskih jedinica, uštede putem efekta veličine i krivulje iskustva;
- odnos s dobavljačima i turistima – smanjenje utjecaja dobavljača i turista te povećavanje pregovaračke snage poduzeća;
- neopipljivi kapital – povećavanje razine znanja i intelektualnog kapitala poduzeća kao osnovnih pokretača razvoja i najvažnijih resursa inovirane razvojne politike;
- izvor financiranja – lakši pristup izvorima financiranja što omogućava veću mogućnost investiranja.

Na jedinstvenom europskom turističkom tržištu povećava se konkurencija u smislu cijene i kvalitete, javljaju se nove destinacije, poduzeća i inovirani sadržaji. Turistički proizvodi i usluge stvarani i nuđeni lokalno suočavaju se s globalnom i zahtjevnom potražnjom koja je osjetljiva na fluktuacije i podražaje. Nastaju transnacionalne kompanije (hotelski lanci) koje pokušavaju univerzalni proizvod ponuditi tržištu kao

jedinstvenoj i unificiranoj potrošačkoj bazi. Shvaćanje da uspjeh mogu postići na globalnom tržištu potiče nosioce ponude da internacionaliziraju aktivnosti preko različitih oblika povezivanja:<sup>102</sup>

- povezivanje malih poduzeća u poslovna udruženja da bi se unaprijedila njihova djelatnost putem zajedničkog nastupa na turističkom tržištu;
- poslovna kooperacija dva ili više poduzeća da bi se ostvarile određene tržišne mogućnosti;
- spajanje, pripajanje i fuzija turističkih i ostalih poduzeća u velike poslovne sustave s više poslovnih jedinica (turizam predstavlja mogućnost izvoza proizvoda ostalih gospodarskih grana).

Povezivanje hotelsko-turističkih poduzeća kao jedan od temeljnih pravaca budućeg poslovanja može se ostvariti u tri smjera:

- horizontalni tip kojim se grupiraju poduzeća iste gospodarske grane;
- vertikalni tip kojim se vrši interakcija između poduzeća različitih gospodarskih grana;
- kombinirani tip vertikalnog i horizontalnog povezivanja kao sinergija oba načina povezivanja.

Prednosti povezivanja su: kreiranje novog proizvoda i imidža kao prepoznatljivog branda, veća mogućnost investiranja, standardizacija ponude, implementiranje joint marketinga, stvaranje jedinstvenog elektronskog rezervacijskog sustava, centraliziranje organizacijske strukture i menadžmenta. Manja poduzeća se teže mogu suprotstaviti takvoj konkurenciji i ispadaju iz tržišne utakmice ili se moraju specijalizirati za još uži ciljni tržišni segment. U povezivanju poduzeća sve veću važnost imaju clusteri kao grupe konkurentskih, surađujućih i međusobno zavisnih poduzeća koja se nalaze u istoj okolini i koja su koncentrirana u istoj geografskoj regiji te dijele zajedničku infrastrukturu, djelatnike, tehnologiju i know-how. Pružaju mogućnost restrukturiranja poslovanja i priliku za izlazak izvan okvira lokalnog tržišta s ciljem ostvarenja rasta i razvoja poslovanja. Predstavljaju odgovor manjih poduzeća na globalizacijske izazove i priliku njihovog preživljavanja, ali i ostvarenja konkurentnosti.

Različitim oblicima međunarodnih poduzetničkih ulaganja rješavaju se problemi gospodarskih sustava:

- ugovornim rukovođenjem rješavaju se problemi tehnologije, treninga i obrazovanja vlastitog kadra;
- franchisingom se rješavaju tehnološki i organizacijski problemi, problemi prodaje i rukovođenja;
- izravnim stranim ulaganjem rješava se problem nedostatka kapitala;
- podugovaranjem se koristi know-how i obučavanje kadrova;
- timesharingom se omogućuje lakši priliv kapitalu i tržištu.

<sup>102</sup> Simonceska, L.: *Suvremeni procesi integracije turističkog gospodarstva*, Tourism and Hospitality Management, FTHM Opatija, 1-2/1999., str. 304.

**Tablica 21:** Oblici međunarodnih poduzetničkih ulaganja i mogućnost rješavanja problema poduzeća u turističkom sektoru

Oblik	Priljev kapitala	Financijski izdaci	Tehnologija		Uključuje prodaju	Udio u upravljanju	Obrasci
			Dostupnost	Odvajanje			
Ugovorno rukovođenje	ne	naknada	da	moguć	da	da	da
Franchising	ne	taksa, cijena	da	da	da	da	da
Izdana strana ulaganja	ne	dobit	da	da	da	da	da
Podugovaranje	ne	naknada	da	da	da	da	da
Time sharing	moguć	provizija	da	da	da	da	da

Izvor: Crnjak-Karanović, B., Petrić, L.: *Međunarodna ulaganja, globalizacija i turizam*, Turizam, 2/2000., str. 149.

Najveći značaj u turizmu ima franchising u kojem franchisor prodaje frančisanu sustav poslovanja ili pravo prodaje turističkog proizvoda pod njegovim zaštitnim znakom na određenoj geografskoj lokaciji, na određeno vrijeme pod određenim uvjetima. U takvom obliku poslovanja prevladavaju brojne prednosti.

**Tablica 22:** Razlozi pridruživanja franšizanta

Rang	Razlog	Učestalost	Postotak
1	Dokazana metoda poslovanja	51	78,5
2	Manji rizik	39	60,0
3	Ugled	38	53,5
4	Potpora kod pokretanja posla	35	53,8
5	Potpora u tijeku posla	31	47,7
6	Brzi početak	23	43,1
7	Stjecanje zlatnog iskustva	18	27,8
8	Osobna sklonost	12	18,5
9	Više novca	9	13,8
10	Moda	3	4,6

Izvor: Withane, S.: *Franchising and Franchisee Behaviour*, Journal of Small Business Management, Vol 29/1991., p. 26.

Najosjetljivija pitanja u franchisingu su vezana za funkcije marketinga: nacionalno oglašavanje, promoviranje novih proizvoda, tržišne informacije, analiza i organiziranje lokalne kooperative za oglašavanje. Cilj franchise u nacionalnom gospodarstvu (primjer Hrvatske) ne smije biti samo kupovina franchise nego i stvaranje franchise za nacionalne, uspješne poslovne koncepte.

Joint marketing mora postati okosnica turističkog razvoja na globaliziranom tržištu. Marketinškim strategijama i strategijom razvoja integrirano poduzeće se mora diferencirati od konkurencije. Na osnovu istraživanja tržišta potrebno je seg-

mentirati tržište i izabrati ciljni segment koji se s postojećom resursnom osnovom može optimalno zadovoljiti. Osnova je izgradnja konkurentnog marketing mixa:

- diferencirati, obogatiti i kvalitativno unaprijediti turistički proizvod koji će se prilagoditi jedinstvenom ukusu, ali i potrebama svakog pojedinačnog turista i obilježjima destinacije;
- definirati optimalnu politiku cijena s kojom će se ostvariti optimalni “value for money” i “experience for money”;
- izgraditi globalni sustav distribucije temeljen na velikim touroperatorima koji istiskuju malene agencije koje se specijaliziraju za određenu vrstu ponude i definirani ciljni segment;
- stvoriti vlastiti prepoznatljivi imidž, brand poduzeća koji će jasno asociirati na prednosti i kvalitetu.

Uz poduzetništvo, intelektualni kapital i implementaciju joint marketinga nužno je analizirati primjenu informatizacije u cilju osuvremenjivanja poslovanja hotelsko-turističkih poduzeća.

#### 10.4. Implementacija suvremenih informacijskih tehnologija

Implementacija informacijskih tehnologija služi kao oslonac u rješavanju strateških i operativnih pitanja što ih nameće suvremeno tržište. Ti su trendovi sljedeći:<sup>103</sup>

- postepeno raste svijest menadžera o značenju i dometima informacijskih tehnologija;
- aktivnosti koji utječu na uspješnost poduzeća na tržištu sve više ovise o informacijskim tehnologijama;
- rastuća potreba za primjenom informacijskih tehnologija nadilazi znanje, mogućnosti i kapacitet timova za informatiziranje poslovanja poduzeća;
- nabava nove informacijske opreme sve se više obavlja mimo postojeće formalne organizacije;
- unaprjeđuju se karakteristike i smanjuju troškovi informacijskih tehnologija, ali istovremeno dolazi do povećavanja u obujmu i složenosti investicija poduzeća u informacijsku opremu.

Diversificiraju se različiti utjecaji informacijskih tehnologija na strategiju razvoja poduzeća:

- Ugrađuje se u sve veći broj proizvoda i usluga i postaje njihov sastavni dio. Trend kretanja i razvoja novih proizvoda temeljiti će se na implementaciji informacijske tehnologije.
- Mijenja poslovne odnose i načine komuniciranja poduzeća s tržištem. U globalizacijskim uvjetima turisti su putem interneta jako dobro informirani o kvaliteti ponude turističkih poduzeća. Sve se više primjenjuje i elektronski sustav rezervacije, nabave i prodaje.

<sup>103</sup> Vuković, I. : *Menadžment i strateško planiranje*, Dalmatina, Zagreb, 1997., str. 57.

- Koristi se za predviđanje budućnosti i anticipiranje budućih trendova na turističkom tržištu što traži redefiniranje poslovanja i reinženjering poduzeća uz korištenje benchmarkinga i business intelligence.
- Povećava efikasnost poslovanja, smanjuje troškove, potrebnu radnu snagu i skraćuje potrebno vrijeme (modernizacija administracije, donošenje poslovnih odluka, financijsko upravljanje poslovanjem).
- Koristi se u skupljanju podataka i njihovoj transformaciji u informacije za proces poslovnog odlučivanja. Informacija postaje dominantni resurs poslovanja.

Upravljački informacijski sustav kao ishodište razvojne politike i koncepcije razvoja mora u sadržajnom smislu obuhvatiti cjelokupno poslovanje poduzeća, u vremenskom smislu informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, a u prostornom smislu mora omogućiti poduzeću analizu njegovog aktualnog položaja i perspektive u okolini. Informacijsku stvarnost u poslovanju poduzeća predstavljaju ekspertni sustavi temeljeni na umjetnoj inteligenciji koji sadrže bazu znanja i metode za nadogradnju informacija i modul za komunikaciju s ekspertom nekog područja.

Suvremeno društvo je već odavno ušlo u razdoblje informatizacije i znanstvenih dostignuća te je informatika nezaobilazna u svim granama gospodarstva. Predstavlja jedan od ključnih preduvjeta uspješnog uključenja na europsko i svjetsko tržište.

**Tablica 23:** Strateški potencijal primjene u IT poslovanju

Područje	Utjecaj IT.
Globalizacija poslovanja	IT jednostavno i jeftino prenosi informacije na velike udaljenosti i ukida prostorna i vremenska ograničenja u poslovanju.
Reinženjering poslovnog procesa	IT podržava procesni pristup, timski rad i radikalnu promjenu poslovanja.
Brzina reakcije na tržišne uvjete	IT podiže razinu operativne efikasnosti, automatizira i ubrzava procese, utječe na skraćivanje poslovnih ciklusa, čime omogućuje praćenje dinamike tržišta i bržu reakciju na strateške prijetnje.
Povezanost, integrabilnost, strateška partnerstva	IT povezuje poslovne sustave i sve sudionike procesa koji imaju potrebu komunicirati, čime se pojednostavljuje organizacijska struktura, postiže visoka razina integracije poslovanja i izbjegava uloga posrednika u transakcijama.
Upravljanje ljudskim resursima	IT omogućuje pohranjivanje, distribuciju i stvaranje novog znanja, čime utječe na povećanje intelektualnog kapitala kompanije.
Praćenje i kontrola	IT prati status pojedinih aktivnosti ili procesa dok oni još traju, čime se korekcije i ispravke mogu izvršiti dok proces još traje.
Unapređenje kvalitete	IT omogućuje brzu analizu procesa, a njezina inovativna promjena može znatno unaprijediti kvalitetu usluge prema krajnjim korisnicima.
Orijentacija na kupca i proizvodnja prema želji pojedinca	IT omogućuje pojedinačnu efikasnu komunikaciju s milijunima korisnika, brzi odgovor na njihove potrebe i proizvodnju proizvoda koji su prilagođeni ukusu pojedinca.

**Izvor:** Spremić, M.: Strategijski aspekti primjene informacijske tehnologije u svijetu i izazovi hrvatskog gospodarstva, *Ekonomski pregled*, 5–6/2000., str. 528.

Upotreba informacijske tehnologije intenzivira komunikaciju, smanjuje troškove i zalihe unapređujući nabavu i marketing kroz informatičko-komunikacijsku infrastrukturu, omogućuje real-time informiranost menadžera, potiče razvoj novih djelatnosti. Osnovne karakteristike novog načina proizvodnje i društvene reprodukcije u svjetskoj informacijskoj zajednici biti će sljedeće:<sup>104</sup>

- prijelaz prema sustavu stvaranja vrijednosti koji se oslanja na razmjenu podataka, informacija, znanja, pa je stoga supersimbolički;
- zaokret od masovne prema odmjerenoj, personaliziranoj i prema narudžbi usmjerenoj proizvodnji;
- opadanje značaja konvencionalnih faktora proizvodnje – zemlja, postrojenje, rad, sirovine i kapital – i izbijanje na vodeće mjesto simbola znanja;
- potiskivanje stvarnog i papirnato novca elektronskim informacijama što omogućava još bolju cirkulaciju kapitala i uvećanje njegovih izvora;
- stvaranje roba i usluga modularno, što daje veće mogućnosti kombiniranja i prilagođavanja potrebama potrošača;
- potiskivanje birokratskih struktura s malim radnim jedinicama u kojima je slobodan protok informacija pa su stoga fleksibilnije od privrednih “dinosaurusa”;
- povećanje broja takvih jedinica i njihovim komuniciranjem generira se sve više informacija;
- djelatnici postaju sve teže zamjenjivi jer su njihove sposobnosti “u glavi, a ne u mišićima”;
- umjesto prijašnjih financijskih i drugih stručnjaka sada investitor postaje motorna snaga poduzeća;
- nekada razdvojeni proizvođači i potrošači sada se ujedinjuju, a u toj povezanosti postaju ne samo važan izvor novca, nego i nezamjenjiv izvor informacija.

Cilj informacijskog sustava poduzeća je pružanje prave informacije u pravo vrijeme, na pravo mjesto, uz minimalne troškove. Informacija je jedan od najvrjednijih resursa koji upotrebom povećava vlastitu vrijednost, istovremeno ju može koristiti više korisnika, troši malo energije i prostora, povećava proizvodnost rada i ekonomičnost poslovanja. Rezultat je obrade podataka i predstavlja temeljni resurs poslovnog odlučivanja te otklanja znatnu količinu rizika.

Više je čimbenika koji potiču primjenu suvremene informacijske tehnologije u turističkom gospodarstvu, a među njima se mogu izdvojiti sljedeći:

- Ekspanzija turističke ponude koja svojom dinamikom raste brže od konkurencije na međunarodnom tržištu. U takvim se uvjetima informacijska tehnologija pojavljuje kao moćno sredstvo u konkurentskoj borbi.
- Dinamične, kreativne i kvalitativne promjene koje zahtijevaju vrlo brzu prilagodbu i diversifikaciju turističke ponude prilagođene novim zahtjevima turističke potražnje bogatim sadržajem i većom kvalitetom.

<sup>104</sup> Dragičević, A.: *Politička ekonomija informacijskog društva*, Varteks, Varaždin, 1994. str. 22.

- Potreba da se turistički proizvod promovira na novi način ili na način koji omogućava da se do ciljnih turista dođe što brže s odabranim ciljnim informacijama.
- Potreba da se uvođenjem informacijske tehnologije stvori novo moćno oružje u stvaranju novih obrazaca svjetske podjele rada obilježene suvremenim načinom rada i stilom života.
- Potreba uvođenja novih strategija u poslovanju – benchmarking, business intelligence koje se temelje na informacijskoj tehnologiji.

U turizmu se najviše informacijska tehnologija primjenjuje na području istraživanja tržišta, donošenju poslovnih odluka, financijskom poslovanju, komunikaciji i promociji na turističkom tržištu. Turizam mora iskoristiti sve prednosti informatičkog poslovanja i minimalizirati negativnosti u cilju vlastitog prosperiteta. Prednosti informacijske tehnologije su ogromne. Ističe se veća kvaliteta usluga, veća brzina komuniciranja, djelotvornija promocija, implementacija web stranica, brži pristup do željenih informacija i podataka, mogućnost rezervacije, jednostavnost upravljanja podacima, smanjenje troškova poslovanja, efikasnije istraživanje tržišta, korištenje na većini poslova u turizmu, efikasnost i produktivnost različitih operacija.

Informatizacija pospešuje unapređenje kvalitete svih segmenata turističkog poslovanja, pa tako i marketing strategije. Informatizacija marketing aktivnosti omogućuje brže i jeftinije prikupljanje podataka iz različitih izvora, brzu i efikasnu obradu podataka, lakšu pohranu i pretraživanje podataka, povećanje preciznosti prognoza, brže i kvalitetnije odlučivanje, prilagodbu proizvoda identificiranim individualnim potrebama potrošača (turista), smanjenje vremena između identificiranja potreba potrošača i zadovoljenja tih potreba. Postaje središnja komunikacijsko-procesna veza koja povezuje sve dijelove poduzeća, ali i poduzeće s okolinom. Utječe na fleksibilnost strategije razvoja te povećava brzinu reakcije nosioca turističke ponude na zahtjeve turista pojačavajući tako njegovu konkurentsku sposobnost. Marketinški informacijski sustav predstavlja instrument donošenja svih značajnih tržišnih odluka vezanih za osnovne elemente marketing mixa: proizvod, cijenu, distribuciju, promociju. Sastoji se od sljedećih dijelova:

- sustav internih informacija – počiva na računovodstvu i sadrži informacijske tijekove o narudžbama, zalih, naplati;
- obavještajni sustavni marketing – prikuplja informacije iz okoline i iz tekućih izvora - djelatnici, konkurencija, istraživanja;
- sustav istraživanja marketinga – analizira situaciju, provodi neformalno istraživanje, plan istraživanja, prikuplja, analizira i obrađuje podatke, interpretira rezultate;
- sustav analitičkog marketinga – predstavlja suvremenu tehniku za analizu marketinških podataka i problema, a podržava ju banka podataka i banka modela.

Informatizacija ima kapitalnu ulogu u promociji putem interneta, osobito u uvjetima visoke informiranosti turista. Služi kao prikaz hotelsko-turističkih poduzeća i njihovih proizvoda i usluga, odnosno ponude potencijalnim turistima. Web Site predstavlja 24-satni “front desk” uvijek spreman za poslovanje, omogućava on-line pu-



bliciranje promotivnih kataloga uz konstantno mijenjanje pojedinosti i nadopunjavanje podataka bez ikakvih troškova. Takvi katalogi trenutno mogu odgovoriti na promjene i suvremene zahtjeve tržišta. Efektnosti i potpunost prikaza asortimana turističkog proizvoda postaje presudna prilikom izbora destinacije i smještajnog kapaciteta u destinaciji. Također omogućava saznanje o tome koje informacije turiste najčešće zanimaju i što traže. Poduzeće ne može uspješno poslovati na tržištu ako se ne prezentira putem interneta i informacijskih tehnologija.

Informatička tehnologija se uvodi i u ostale oblike hotelskog i turističkog poslovanja. Doprinosi boljem odnosu prema turistima. U najvećim svjetskim hotelskim lancima kreiraju se baze podataka o svim turistima gdje se upisuju njihovi osobni podaci, korištene usluge, posebne želje. Omogućuje da pri ponovnom dolasku u bilo koji hotel lanca spremno dočekaju turista i budu uvijek ispred njegovih prohtjeva. Time povećavaju i pospješuju zadovoljstvo turista koji se osjećaju važnim, počašćenim te znaju da im je posvećena primjerena pažnja te da ne predstavljaju samo broj hotelske sobe. Također baze podataka omogućavaju slanje VIP gostima rođendanskih čestitki i čestitanje različitih obljetnica... Također je uobičajeno da se u poslovnim i kongresnim hotelima sobe opremaju računalima, internetom i ostalom informatičkom tehnologijom. Ugrađuju se najmoderniji i najsuvremeniji uređaji kako bi turistima pružili što veći komfor i da bi se osjećali kao kod kuće.

Hrvatska se nalazi na početku informatizacije i znatno zaostaje za visoko razvijenim europskim zemljama. Osnovni problemi su nedostaci software-a te organizacijske i kadrovske podrške. Ljudi se nesvjesno boje računala, rad na njima smatraju stranim, imaginarnim, teško savladivim, smanjuju se osobni kontakti te doprinosi otuđenju i alijenaciji. Hrvatska poduzeća još uvijek tretiraju informacijsku tehnologiju kao trošak, a ulogu informatičara svode na pozadinske funkcije. Informatizacija u turističko-hotelskim poduzećima se svodi samo na poslovanje recepcije (vođenje raznih evidencija, izdavanje računa) ili na obračun plaća i nema ni približnu primjenu kao u razvijenim zemljama. Presentacija putem interneta varira od hotela s vrhunskom prezentacijom na razini najuspješnijih europskih hotela do hotela koji nemaju vlastitu internet stranicu ili ju pravovremeno ne ispravljaju. Ipak internetski prostor u Hrvatskoj se širi propulzivnom brzinom. Prema podacima SRCE (Sveučilišni računarski centar) ukupna veličina javno dostupnih internetskih stranica u hrvatskoj internetskoj domeni koju čini površinski web prostor procijenjena je 2005. godine na 1.17 terabajta. Diferenciraju se resursni oblici tekst, html, slika.

Osnova budućeg razvoja hrvatskog turizma mora biti naglašena primjena informatičke tehnologije u sve segmente hotelskog i turističkog poslovanja. Hrvatski turizam se mora prilagoditi modernim tendencijama informatičkog vremena kako bi zadobio povjerenje suvremenih turista. Paralelno se u hrvatski turizma mora implementirati sustav kvalitete.

## 10.5. Sustav kvalitete u turističkom poduzeću

Osnova budućeg razvoja turizma kao i čitavog gospodarstva mora biti implementacija sustava kvalitete u cilju ostvarenja maksimalnog zadovoljstva turista (kupaca).

Kvaliteta predstavlja sposobnost maksimalnog ispunjavanja sve složenijih zahtjeva potražnje. Upravljanje kvalitetom mora biti prilagođeno konkretnom poslovanju tako da omogućava smanjivanje, sprečavanje i otklanjanje manjkavosti kvalitete proizvoda i usluga. Upravljanje kvalitetom mora jednako jamčiti zadovoljstvo turista (kupaca) i služiti interesu nosioca ponude, a to znači da se na planiran i djelotvoran način upotrebljavaju svi ljudski i tehnički faktori te ostali resursi. Samo proizvodi koji zadovoljavaju postavljene kriterije se mogu nesmetano prodavati i cirkulirati na svim tržištima te kupci imaju trajnu garanciju provjerene kvalitete. Naglašavanjem i trajnim inoviranjem pozitivnih karakteristika proizvoda i usluga nastala je nova poslovna politika i strategija - potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management TQM) koja potencira četiri apsoluta kvalitete:<sup>105</sup>

- kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupca;
- kvaliteta mora biti sadržana već u funkciji prevencije, a ne tek u funkciji otklanjanja grešaka i nedostataka;
- standardi kvalitete pružanja usluga biti će stvoreni onda kada ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluga kao ni u procesu usluživanja;
- mjera kvalitete očituje se kao cijena neudovoljavanja zahtjeva kupaca (turista) kao korisnika usluga.

Osnovne komponente TQM predstavljaju interakciju usmjerenja na potražnju i djelatnike koji teže permanentnom optimaliziranju i kreiranju nove vrijednosti. Poduzeća koja su usvojila TQM se diferenciraju od tradicionalnih poduzeća koje ne mogu izdržati konkurentsku utakmicu. Njihovo poslovanje je podređeno zadovoljenju potražnje putem kontinuiranog unapređivanja svih procesa, uvođenja benchmarkinga i business intelligence, naglašavanja inovativnosti menadžera, obveze istraživanja i razvoja. Dolazi do izražaja kreativno i strategijsko mišljenje i planiranje, rješavanje problema i konflikta, rad s timovima, participativni menadžment, kontinuirano unapređivanje djelatnika.

TQM poduzeće predstavlja negaciju tradicionalnog poduzeća:<sup>106</sup>

- turistima vođeno poduzeće *versus* planom vođeno poduzeće;
- totalna uslužnost turista *versus* zadovoljenje turista u manje nego 100%;
- dugoročna obveza *versus* kratkoročna profitabilnost;
- kontinuirano unapređenje *versus* ostvarenje na vrijeme svakog troška;
- visoka kvaliteta i niski troškovi *versus* niska kvaliteta i visoki troškovi;
- kvaliteta na izvoru *versus* inspekcija nakon ostvarenja;
- vođenje ljudi i mjerenje stvari *versus* mjerenje performansi;
- kros-funkcijski timovi *versus* top-down hijerarhija;
- višerazinska komunikacija *versus* formalni kanali top-down komunikacije.

“TQM sustav je sustavni pristup menadžmentu čiji je cilj povećanje vrijednosti za potrošače oblikovanjem i trajnim unapređivanjem procesa i sustava poduzeća. Pot-

<sup>105</sup> Bujanović, M.: *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995., str. 154.

<sup>106</sup> Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 363.

puno je orijentiran na tržište, vođen turistom (kupcem). Turist je kralj u sustavu totalne kvalitete, jer proces počinje s turistom (što turist želi – focal point) i završava s turistom (zadovoljan turist – driving force).<sup>107</sup> Turist indicira što je to “prava stvar”, a poduzeće mora pronaći način da tu stvar kreira. TQM se temelji na osnovnoj premisi da je moguće povećavati razinu kvalitete uz istovremeno smanjivanje troškova (ne)kvalitete. Cilj je kvalitetna isporuka vrijednosti turistima (kupcima) u skladu s njihovim očekivanjima, a po mogućnosti i iznad očekivanja. Tri temeljna načela pomoću kojih se ostvaruje TQM u turizmu su:

- svi djelatnici služe turistima uz pomoć i unutar sustava;
- svi su sustavi izloženi promjenama;
- ljudi mogu smanjiti promjene i poboljšati sustave.

Faze implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hotelsko-turistička poduzeća su:<sup>108</sup>

- informiranje – utvrđivanje razloga donošenja odluka, uprava informira sve djelatnike o projektu sustava kvalitete;
- definiranje – definicija svih zahtjeva vezanih za sustav upravljanja kvalitetom (politika, ciljevi, programi, modeli, organizacijski ustroj);
- analiziranje – izrada planova djelovanja i analiza aktivnosti vezanih za kvalitetu i mogućnost unapređenja;
- izgradnja – izgradnja dokumentacije za osiguranje sustava kvalitete;
- realizacija – realizacija svih planiranih aktivnosti i mjera vezanih za implementaciju sustava upravljanja i osiguranja kvalitete;
- certifikacija – interna i eksterna prosudba o usklađenosti i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom;
- održavanje i poboljšavanje – interna prosudba, menadžerska izvješća, ocjena uprave.

Prednosti uvođenja sustava TQM u poslovanje turističkih poduzeća su:<sup>109</sup>

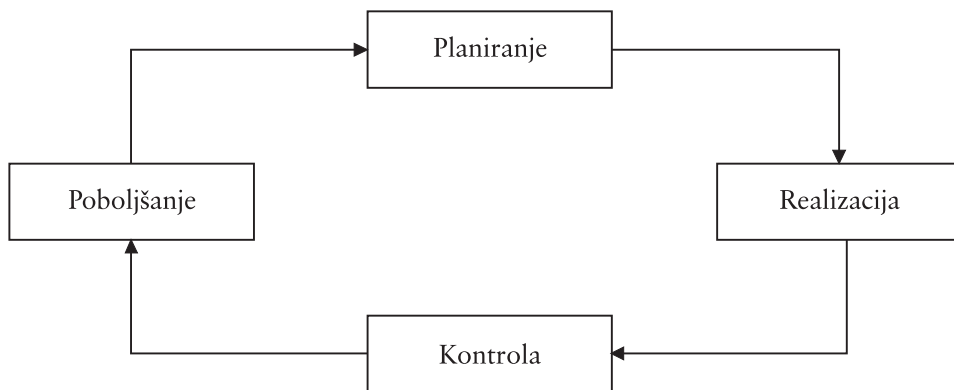
- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga;
- povećava se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća;
- smanjuju se troškovi poslovanja;
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja;
- povećava se zadovoljstvo svih djelatnika;
- povećava se kvaliteta upravljanja;
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

<sup>107</sup> Avelini Holjevac, I.: *Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 9.

<sup>108</sup> Vujić, V.: *Kako uspješno voditi poduzeće*, GEA College, PIC, Ljubljana, 2000., str. 25.

<sup>109</sup> Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje potpunom kvalitetom*, Zbornik radova “Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000., str. 23.

Kvaliteta je kontinuirani, ciklički proces jer se zahtjevi turista stalno mijenjaju i traže svakim dolaskom sve više i bolje. Taj proces ne završava stjecanjem certifikata, ostvarivanjem europskih standarda, nego vječnom borbom za ostvarenje konkurentskih prednosti na tržištu.



**Slika 17:** Ciklus kvalitete

Izvor: Avelini Holjevac, I.: *Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1996., str. 10.*

Ciklus kvalitete predstavlja zatvoren sustav koji se sastoji od:

- planiranja – prepoznavanje tržišnih prilika, izbor optimalnog rješenja, definiranje standarda;
- realizacije – implementacija standarda kvalitete;
- kontrole – provjera odstupanja od standarda, analiza uzroka odstupanja i analiza rezultata;
- poboljšavanje – korekcija standarda i plan unapređivanja novog ciklusa kvalitete.

Cilj sustava kvalitete je permanentno usavršavanje u svrhu postizanja stupnja izvrsnosti temeljeno prvenstveno na inovacijama i znanju. Rezultat ciklusa kvalitete mora biti multipliciranje profita kao osnovnog pokretača svake gospodarske djelatnosti.

Sustav kvalitete se treba implementirati na razini hrvatskog turizma i razini hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća. U cilju optimalnog podmirenja potreba neophodno je neprestano analizirati tržište i istraživati pomake u načinu razmišljanja, sklonostima i sustavu vrijednosti turista, uspješno segmentirati turističko tržište, odnosno izabrati i definirati ciljno tržište i prilagoditi se svakom turistu pojedinačno. Kvaliteta turističke ponude se mjeri stupnjem zadovoljstva turista koji definiraju traženu razinu usluga. U svakom segmentu boravka turista treba unaprijediti kvalitetu usluga i tako podići njegov ukupni dojam. Treba stvoriti svijest o važnosti kvalitete i napustiti sve recidive bivše turističke politike i poslovne filozofije. Osvremenjivanje ponude i inoviranje sadržaja, koje će pratiti tržišne trendove, je jedini mogući način podizanja kvalitete boravka turista u Hrvatskoj te će tako uvjetovati njihov povratak i privlačenje

novih potencijalnih turista. U tome veliki značaj ima razvijanje poduzetništva, kadrovsko ekipiranje i unapređivanje, primjenjivanje informatičkih rješenja i instaliranje najsuvremenije opreme. Veća kvaliteta usluga uvjetuje novu strukturu turista bolje platežne moći koja ostvaruje puno veću potrošnju i time povećava pozitivne financijske rezultate. Budućnost turizma se zasniva na višoj kvaliteti kao moćnom oružju u lovu na konkurenciju, a ne na cjenovnoj politici, osobito zbog nemogućnosti konkuriranja cjenovno povoljnijim avionskim destinacijama. Suprotno, potenciranje kvantitativnih značajki umjesto kvalitativnih odlika, odnosno naglašavanje masovnog umjesto selektivnog turizma je siguran način trajne marginalizacije hrvatskog turizma.

Paralelno, jedan od temeljnih ciljeva poslovanja hotelsko-turističkih poduzeća predstavlja ostvarenje veće razine kvalitete i više kategorije usluga. Turisti sadašnjice, a posebice turisti budućnosti će tražiti sve veću kvalitetu usluga koja će postati glavni faktor pri odabiru nosioca ponude u destinaciji. S tim ciljem je nužna implementacija standardizacije u razvojnoj politici hotelsko-turističkog poduzeća.

### **10.5.1. Standardizacija u razvojnoj politici turističkog poduzeća**

Proces standardizacija je nužan preduvjet za ravnopravno uključivanje u tržišnu utakmicu. Standard i kvaliteta nisu isto, oni su put za ostvarenje ciljeva poslovne i razvojne politike. Razlikuje se mnoštvo definicija standardizacije:

- definira se kao proces utvrđivanja i primjene određenih pravila (normi) radi sređivanja, odnosno reguliranja aktivnosti u određenom području usmjerenom na ostvarivanje očekivane i željene kvalitete uz optimalne uštede i što veću i stabilniju ekonomsku učinkovitost;
- predstavlja postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normi i normi kvalitete (Bahtijarević Šiber, F.).

Standardizacija se vezuje za standarde (norme). International Organization Standardization je definirao za EU standarde ISO 9000 (proširene na ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 i ISO 9004) kojima je cilj kvalitativno unapređivanje i selekcija robe na europskom tržištu. Standard ISO 8402 definira upravljanje kvalitetom kao sve funkcije koje utvrđuju politiku, ciljeve i odgovornost za kvalitetu te ih pomoću procesa planiranja, kontrole i unapređivanja kvalitete ugrađuje u cjelokupni sustav kvalitete.

Standardizacija se sve intenzivnije primjenjuje i na turističku djelatnost. Sve se manje zasniva na unifikaciji i tipizaciji turističkih proizvoda, već istražuje najpotpuniji način zadovoljavanja sve raznolikijih i razvijenijih turističkih potreba koje su podložne vrlo dinamičnim promjenama. Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahtjeva timski rad i visoku razinu znanja. Sastoji se od nekoliko osnovnih faza:<sup>110</sup>

- propisivanje standarda;
- obrazovanje i trening svih djelatnika;

<sup>110</sup> Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 117.

- realizacija standarda (provođenje u praksu);
- permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja;
- unapređivanje standarda.

Standardizacija se nužno mora primijeniti i na hrvatsko gospodarstvo i turizam. Hrvatska većinom kvalitativno zaostaje za europskom konkurencijom te nije još spremna u potpunosti podići gospodarstvo na razinu udovoljavanja postavljenih kriterija. Unatoč tome sve veći broj gospodarskih subjekata ostvaruju certifikate kvalitete prihvaćanjem i stvaralačkom primjenom standarda kvalitete i provedbom priznanja kvalitete vlastitih proizvoda i usluga koja garantira uspješan izlaz na europsko tržište.

U hrvatskom turizmu je izvršena prekategorizacija smještajnih i ugostiteljskih objekata kako bi se iznivelirale razlike u ponudi u odnosu na vodeće receptivne zemlje. Osobito je potrebno prestrukturirati nepovoljnu strukturu smještajnih kapaciteta i kvalitativno poboljšati izvanpansionsku ponudu. Najveći problem hrvatskog turizma je što nema dovoljno kvalitetnih smještajnih kapaciteta u ljetnoj sezoni. S ciljem zaštite turista izrađen je Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata.<sup>111</sup> Osnovne njegove karakteristike su promjene u razvrstavanju smještajnih i ugostiteljskih objekata, izmjene u pooštavanju minimalnih uvjeta te novi standardi i postupak provedbe kategorizacije.

Važnost Pravilnika se očituje u njegovim dvjema funkcijama:

- srednjoročno u roku tri godine je omogućio reviziju postojećeg stanja glede razvrstavanja, minimalnih uvjeta i kategorizacije, pri čemu je naročito važno otklanjanje velikog raskoraka između službenih kategorija i kvalitete koju turist očekuje u određenoj kategoriji;
- dugoročno utječe na oblikovanje proizvoda ugostiteljskih objekata i potiče unapređivanje njihove kvalitete.

Kategorizacija ugostiteljskih i smještajnih objekata usklađena je s klasifikacijom koju provode zemlje EU što je veliki korak u provođenju standardizacije i unapređenja kvalitete ponude. Pravilnikom su obuhvaćeni odgovori vezani za sva pitanja o kategorizaciji: vrste ugostiteljskih objekata koji se kategoriziraju, broj kategorija za pojedine vrste ugostiteljskih objekata, označavanje vrsta i kategorija, elementi i mjerila kategorizacije, načini kategorizacije i promjene kategorija.

Slijedeći praksu većine zemalja Pravilnikom su utvrđeni minimalni uvjeti koji se primjenjuju na sve vrste ugostiteljskih objekata kao i propisana obvezatna kategorizacija određenih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj, dok se ugostiteljski objekti s prehranom ne kategoriziraju. Proces kategorizacije je utvrđivanje razine kvalitete najznačajnijih elemenata ponude, koji su zajednička značajka određene vrste ugostiteljskih objekata na temelju propisanih standarda kvalitete. Svrha kategorizacije je omogućiti turistu prepoznatljivu kvalitetu proizvoda, uspoređivanje s drugim sličnim proizvodima na tržištu

<sup>111</sup> Objavljen je u Narodnim novinama br. 57. od 8.VIII 1995., a stupio je na snagu osmog dana od dana objave. Pravilnik je podzakonski akt kojim se definiraju minimalni uvjeti i kategorizacija ugostiteljskih objekata.

općenito ili u istom odredištu i konačna procjena da li cijena odgovara kvaliteti. Njena zadaća je grupiranje smještajnih i ugostiteljskih objekata iste vrste u određeni broj skupina prema razini kvalitete utvrđenih na temelju propisanih standarda.

Opći uvjeti svih ugostiteljskih i smještajnih objekata su takvi da moraju biti uređeni i opremljeni da omogućuju: racionalno korištenje prostora i nesmetano kretanje turista i djelatnika, nesmetani prienos stvari, odgovarajuće čuvanje robe, namirnica, pića, zaštitu zdravlja turista i djelatnika te stručno usluživanje turista.

Budući da je 1999. godina bila prva godina u kojoj su svi ugostiteljski objekti bili kategorizirani na temelju novih standarda može se reći da su to standardi za XXI. stoljeće. Njihova važnost se ističe što će dugoročno utjecati na oblikovanje proizvoda ugostiteljskih i hotelskih objekata i uzrokovati konkurentnost turizma Hrvatske na kvalitativnom planu. Smještajni i ugostiteljski objekti nisu glavni motivi dolaska turista u destinaciji, ali znatno pridonose zadovoljstvu njihovog boravka. Osnovna karakteristika Pravilnika je što su prihvaćena rješenja koja su uobičajena u većini zemalja, ali su sadržane i specifičnosti koje proizlaze iz tradicije i posebnosti sredozemnog podneblja.

Paralelno, na području prehrane u hotelijerstvu uvodi se HACCP sustav koji predstavlja europski standard kontrole cjelokupnog lanca proizvodnje hrane. Definira zahtjeve za uspostavu, dokumentiranje, primjenu, kontrolu, nadzor i održavanje sustava, neovisno o tipu, veličini, prirodi i kompleksnosti, proizvodne i privredivačke djelatnosti u prehrambenoj industriji. Iako je već uključen u hrvatski Zakon o hrani, na snagu stupa tek početkom 2006. godine.

Implementiranje sustava kvalitete u hotelsko-turistička poduzeća predstavlja preduvjet u izgradnji konkurentnosti poduzeća što traži uvođenje benchmarkinga u turističko poslovanje.

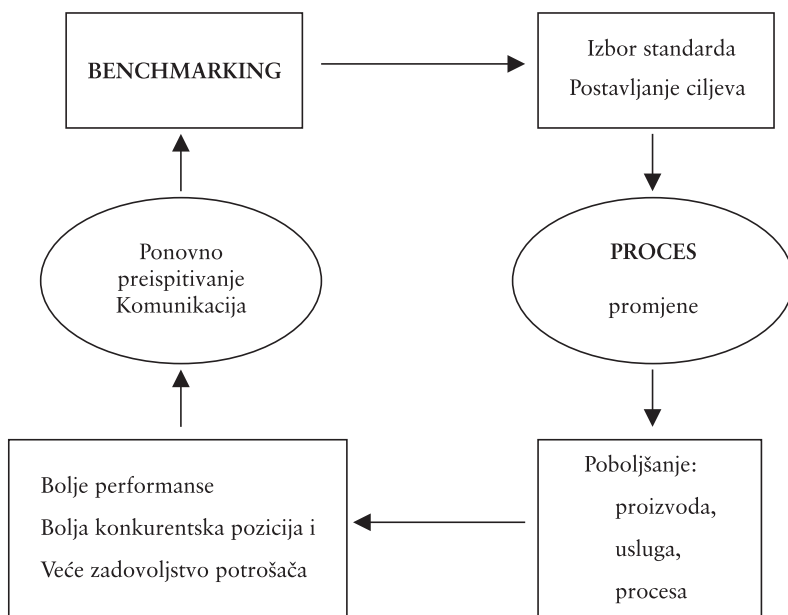
## 10.6. Benchmarking u turističkom poslovanju

Hotelsko-turistička poduzeća, kao i poduzeća u gospodarstvu moraju definirati razvojnu politiku u cilju repozicioniranja na tržištu u odnosu na konkurenciju i turiste (potrošače). Poduzeće mora formirati turistički proizvod prema potrebama ciljnog tržišta koji se definira i ovisno o položaju u odnosu na konkurenciju na tom tržištu kao i o vlastitoj resursnoj osnovi i mogućnostima. U tržišnoj utakmici sve se više primjenjuje benchmarking gdje se poduzeće neposredno uspoređuje s najbližom konkurencijom, generira prednosti i nedostatke, utvrđuje njihove uzroke i teži trajnoj optimalizaciji vlastitog poslovanja. Postoji više definicija benchmarkinga:

- umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih (Kotler, 1994.);
- proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji (turizmu), uspoređujući svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšavanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije (Jafari, Jafari, 2000.);
- kontinuirani, sistematični proces evaluacije proizvoda, usluga ili poslovanja organizacije, koje su prepoznate kao najbolje prakse s ciljem organizacijskog poboljšanja (Spendolini, 1992.);

- potraga za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihovog znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju uspješnog djelovanja konkretne organizacije. Benchmarking daje kompaniji smjernice kako bi se njezini problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja, koji nije ostvario željene rezultate te orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima (Renko, 1999.).

Cilj benchmarkinga kao kontinuiranog procesa je ostvarenje boljih rezultata poslovanja i izlaznih performansi s kojima se stječe veći tržišni udio u odnosu na konkurenciju i veći stupanj zadovoljstva turista (potrošača). Ne može se više uspješno kreirati strategija razvoja bez detaljne analize konkurencije. Imperativ poduzeća je prikupljanje informacija o strategijama i ciljevima konkurenata, implementiranje business intelligence da bi preduhitrio buduće akcije i reakcije konkurenata. Nužno je definirati najbližeg konkurenta na zadanom ciljnom segmentu, dijagnosticirati njegove snage i slabosti kako bi se iskoristile ograničene mogućnosti konkurenta i preusmjerila djelatnost iz područja gdje je konkurent prejak na područje gdje poduzeće ima veće prilike za tržišni uspjeh.



**Slika 18: Djelovanje i ciljevi benchmarkinga**

Izvor Štoković, I.: *Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled 1-2/2004.*, str. 69.

Postoji više kriterija podjele benchmarkinga. Vrste benchmarkinga su:<sup>112</sup>

- interni benchmarking – podrazumijeva usporedbu zajednički izvedenih indikatora, odnosno rezultata turističkih poduzeća;

<sup>112</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 85.



- eksterni benchmarking – uspoređuje cjelinu turističkog poduzeća s konkurencijom;
- generički benchmarking – podrazumijeva vrednovanje i označavanje kvalitete usluga i proizvoda poduzeća;
- konkurentski benchmarking – uspoređuje turističko poduzeće s direktnim konkurentom;
- relationship benchmarking – provode ga poznati partneri koji imaju međusobno povjerenje.

Prema načinu korištenja benchmarking se može podijeliti na:

- unutrašnji benchmarking – usporedba strateških poslovnih jedinica unutar poduzeća;
- vanjski benchmarking – usporedba poduzeća s najbližim konkurentom;
- funkcionalni benchmarking – usporedba pojedinih funkcija poduzeća s najboljim poduzećima u grani.

Benchmarking kao složeni i permanentni proces odvija se u više faza:

- odabir područja analize;
- izbor standarda, postavljanje ciljeva;
- promjena procesa;
- optimalizacija proizvoda i usluga;
- bolje performanse;
- ponovno preispitivanje konkurencije.

Osnova benchmarkinga kao trajnog procesa je povratna veza. Optimalizacijom procesa ostvaruju se pomaci na tržištu koji predstavljaju ulazne informacije za novo optimiziranje. Nema mirovanja na tržištu jer uzrokuje trajno zaostajanje za konkurencijom.

Benchmarking predstavlja nadogradnju na konkurentnost i njihova korelacija se može opisati tablicom.

**Tablica 24:** Analiza konkurentnosti i benchmarkinga

KONKURENTNOST	BENCHMARKING
Orijentiranost na rezultate	Orijentiranost na procese i finalne rezultate
Testiranje finalnih rezultata	Testiranje procesa i rezultata
Istraživanje bez dijeljenja, promatranje cjeline	Dijeljenje istraživanja radi različitih ciljeva
Fokusiranje na cilj kako postati konkurentan	Moguće je fokusiranje samo na poboljšavanje, ali nije prijeko potrebno biti konkurentan
Tajnost podataka	Dijeljenje podataka
Odvojenost, izoliranost subjekta	Partnerstvo među subjektima
Neovisnost	Kooperativnost i međuovisnost
Primjenjuje se za testiranje vlastite konkurentnosti	Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata
Fokusiranje na potrebe mikro subjekta	Fokusiranje na potrebe turista

Izvor: Smith, G., Ritter, D.: *Benchmarking: The Fundamental Questions*, Marketing Management, 2/2003., str. 46.

Definiranje kvalitetne razvojne politike poduzeća se ne može ostvariti bez benchmarkinga i implementacije business intelligence kao relativno novog pojma u cilju izgradnje konkurentnosti turističkih poduzeća.

## 10.7. Business Intelligence

Sve veći značaj u gospodarstvu XXI. stoljeća dobiva business intelligence kojim se istražuju aktivnosti i planovi konkurencije kako bi ju se nadvladalo na tržištu. Jedan od rodonačelnika tog pojma je Stevan Dedijer koji je osnovao Research Policy Institute te studij Business Intelligence na Ekonomskom institutu u Lundu. Najbliži prijevod na hrvatski jezik je poslovna inteligencija ili poslovno izvještavanje. Business intelligence se u poduzeću koristi za rješavanje niza problema: izradu strategije, planiranje i odabir tehnologija, izradu marketing planova, provjeru partnera i konkurenata, upravljanje rizikom u stranim investicijama...

Postoji mnoštvo različitih definicija business intelligence:

- Business intelligence je sustavan i etičan način pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima konkurencije na temelju kojih se mogu prevladati budući poslovni trendovi da bi se utvrdila i učvrstila vlastita konkurentnost na tržištu.
- Business intelligence je sustav svjesnog, kontinuiranog, koordiniranog prikupljanja, vrednovanja, i analize podataka te njihovog pretvaranja u organizacijsku inteligenciju i memoriju (Pfeifer, S.).
- Business intelligence je niz koncepata, metoda i procesa koji imaju za cilj poboljšati poslovno odlučivanje korištenjem informacija iz mnogo različitih izvora. Kombiniranjem informacija s iskustvom i pretpostavkama BI razvija dinamičke poslovne simulacije (Bracket, M.H.).
- Business intelligence je način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke u pravom trenutku (Murfitt, S.).
- Business intelligence je pristup obradi podataka koji želi transformirati podatke u informacije, a informacije u znanje te tako pomoći "inteligentnom" ponašanju poduzeća (Varga, M.).
- Business intelligence je skupina novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizirati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućuje analizu korisnu u potpori odlučivanju i operativnim aktivnostima poduzeća (Kalakota, R.).

Iz definicija se mogu razlučiti osnovne karakteristike business intelligence:<sup>113</sup>

- osnovni cilj je podrška i unapređenje postupaka donošenja poslovnih odluka u poduzeću;
- pruža korisnicima samo one informacije koje su im potrebne, ali zato pravovremeno i iskazane na način koji im najviše odgovara;

---

<sup>113</sup> Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 24.

- smanjuje količinu informacija kojoj se djelatnici poduzeća izlažu, povećavajući istovremeno kvalitetu informacija;
- nastaje kao rezultat dobro upravljanog i promišljenog procesa izvođenja novih ili prikrivenih znanja iz podataka koji se u poslovanju rutinski generiraju, zahvaćaju, memoriraju i koriste;
- usmjeren je na slabosti konkurenata i predviđanje njihovih budućih koncepcija i strategija;
- može se izvesti iz operativnih podataka primjenom odgovarajućih logičko-računskih metoda;
- iziskuje razvijanje određenih informatičkih sredstava i alata (hardvera i softvera) kojih se već danas može na tržištu naći razmjerno puno;
- nalaže uspostavu koherentnog pristupa upravljanju podacima i razvijanje jedinstvenog stava prema njihovoj ulozi i važnosti u poduzeću;
- karakteriziraju ga sljedeća obilježja: globalni pristup, timeless – nužnost djelovanja u svakoj sekundi na osnovu informacija, specijalizacija djelatnika za svaki sektor i profesionalizam.

Ukratko, bit business intelligence je dvosmjerna. Temelji se na:

- zaštiti vlastitih podataka – konkurencija ne smije doznati aktivnosti i planove poduzeća kako ih ne bi ugradila u vlastitu strategiju razvoja;
- prikupljanju tuđih podataka i informacija – predstavljaju važno sredstvo u izgradnji strategije razvoja kojom bi se nadvladala konkurencija.

Business intelligence se odvija ciklički u četiri faze:

- detektiranje potreba i usmjeravanje razvoja;
- prikupljanje relevantnih podataka o konkurenciji i okruženju;
- obrada podataka i informacija kao podloga poslovnog odlučivanja;
- širenje i kolanje informacija.

Na osnovu podataka koji su dostupni u javnosti istražuje trendove konkurencije i tržišta. Podatke transformira u izvjesnice kao posebni, obrađeni oblik podataka koji imaju određenu vrijednost za primatelja i koji u njemu izazivaju određenu reakciju. Višim razinama menadžmenta osigurava općenite, sažete i raznovrsne informacije većeg obuhvata, dok na nižim razinama se traže detaljnije informacije, manjeg obuhvata, za kraća razdoblja. Danas je problem tajnosti vrlo važan jer je daleko teže upravljati tajnošću nego informacijama. Ipak nije dovoljno samo imati informaciju (trenutno je 90% znanja i svih podataka javno i dostupno svima), već je potrebno definirati izvjesnice koje procjenjuju raspoložive podatke i poželjne ciljeve, postojeći problem i poželjno rješenje, motive i željene svrhe. U tom procesu važni su neformalni izvori koje može uspostaviti svaki član poduzeća i tako dokazati privrženost poduzeću i njegovoj misiji. Prema istraživanju 50% informacija dobiva se neformalnim kanalima te se šire puno brže nego formalnim kanalima. Takve informacije su točne oko 75%.

Izvjeshnice imaju značajke koje određuju njihovu vrijednost: točnost, starost, preciznost, potpunost i adekvatnost. Postoje dva temeljna kriterija vrijednosti izvješnica:<sup>114</sup>

- Upotrebljivost – opisuje stupanj zadovoljenja potreba korisnika za izvješnicama. Mjeri se pomoću različitih kriterija: relevantnosti, pravodobnosti, pouzdanosti podataka, točnosti podataka, potankosti i prikladnosti raščlambе, načina prikaza.
- Korisnost – predstavlja mjeru stvarne učinkovitosti izvješnica. Kriteriji za mjerenje korisnosti izvješnica su: navode donositelja odluke da promjeni prethodno donesenu odluku, omogućavaju bolju opciju za provedbu već odabrane odluke, igraju ključnu ulogu u odlučivanju, prisiljavaju konkurenta da promjeni ili modificira provedbu njegove akcije, unapređuju učinke poslovne politike poduzeća ili umanjuju štetne učinke aktivnosti konkurenta.

Kod prikupljanja podataka za traženje odgovora na postavljena pitanja u cilju kreiranja kvalitetnih izvješnica potrebno je razlučiti:

- vrijeme koje se zahvaća i koliko se rano anticipiraju nove pojave;
- širinu informacija i njihovu signifikantnost za analizu i promjenu.

Ipak presudnu ulogu u analizi ima ljudski faktor koji u obilju informacija treba pravilno prepoznati trendove i na osnovu njih postaviti bazu za predviđanje budućih događanja i inoviranje razvojne i poslovne politike poduzeća. Business intelligence ima važnu implementaciju i u strategiji upravljanja ljudskim resursima. Iziskuje u poduzeću novi odnos prema djelatnicima, potencira kulturu lojalnosti djelatnika kako ne bi izdavalj poslovne tajne (kupovina tuđih djelatnika) i naglašava poslovnu etiku.

Business intelligence se ostvaruje u organiziranom, integriranom informacijskom sustavu s usklađenim transakcijskim, analitičkim i ostalim vrstama obrade podataka i polustrukturiranih sadržaja. Temelji se na sljedećim aktivnostima:

- Skladištenje podataka – obrada i čuvanje podataka spremnih za daljnju obradu. Karakteristike su: podaci su organizirani po subjektima, kodirani su i međusobno povezani, čuvaju se više godina za usporedbu i projiciranje budućih trendova te se jednom unešeni podaci ne korigiraju i mjenjaju.
- OLAP (online analytical processing) – sinteza analitičkih procesa i grafičkih prezentacija podataka s ciljem multidimenzionalnog prikaza podataka, kalkulacije mogućnosti, proračuna, analize i stvaranja izvješnica. Omogućuje donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.
- Rudarenje podataka – definiranje zakonitosti među podacima. Obuhvaća područja baze podataka, ekspertnih sustava, teorije informacija, statistike, matematike, logike... Diferencira se tradicionalno rudarenje podataka, rudarenje weba, rudarenje teksta te analiza vremenskih serija.

<sup>114</sup> Tuđman, M.: *Prikazalište znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003., str. 47.

Business intelligence koristi softverska rješenja (Panorama – Business Intelligence Software) koja pomažu u obradi podataka i izvještavanju u poduzeću. Postoji više kriterija pri izboru softverskih programa:<sup>115</sup>

- prilagodljivost, čime je obuhvaćena i sposobnost proizvoda za podršku različitim tipovima podataka;
- učinkovitost – brzina obrade i mogućnost višekratnih obrada;
- pouzdanost u smislu stabilnosti proizvoda tijekom cjelokupnog životnog ciklusa;
- sigurnost koja uključuje uporabu lozinki i korisničkih identifikacija;
- funkcionalnost – sposobnost davanja odgovora na ad hoc upite i pitanja tipa “što-ako”;
- jednostavnost uporabe;
- jednostavnost razvoja (dužina krivulje učenja);
- razumni troškovi posjedovanja.

Business intelligence predstavlja stvarnost poslovanja poduzeća na europskom tržištu dok je u Hrvatskoj u povojima i to samo u najvećim poduzećima i bankama. Ipak se počinju otvarati i specijalizirana poduzeća za takvu djelatnost (Poslovna Inteligencija d.o.o., Zagreb, Agencija za poslovna istraživanja, Rijeka) kojima je namjera ponuditi poduzetnicima vjerodostojne informacije o budućim partnerima s kojima se spremaju krenuti u zajedničku investiciju. Na taj način poduzetnicima smanjuju rizik investicije jer ga unaprijed informiraju o poslovanju, dugovima i eventualnim problemima njegovog partnera, stvarnoj vlasničkoj strukturi, povezanim osobama, konkurenciji na tržištu... Pružaju usluge business intelligence, skladištenja podataka, korporativnog menadžmenta i poslovnog planiranja. Sve se više budi tržište intelektualnih usluga, a također se multiplicira korištenje suvremene informacijske tehnologije.

### **10.7.1. Značaj Business Intelligence u turističkom poduzeću**

Business intelligence ima veliku primjenu u turizmu i hotelijerstvu. Predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i relevantnih eksternih podataka te njihove konverzije u korisne informacije koje mogu pomoći poslovnim korisnicima pri donošenju odluka kao baze kreiranja superiorne vrijednosti za turiste.

Specifičnosti BI u turizmu proizlaze iz karakteristika turizma (posebitosti turističke ponude i potražnje) i posebitosti uslužnog sektora. U turističkom poduzeću služi za:

- skupljanje i analizu podataka i informacija za kvalitetno poslovno odlučivanje;
- definiranje situacijske analize, prostornog i vremenskog horizonta poduzeća;
- analizu indikatora za donošenje poslovne i razvojne politike;
- postavljanje temelja za predviđanje promjena;
- usporedbu s konkurentima i analizu njihovih akcija i reakcija;
- istraživanje turističkih trendova i predviđanje budućih tendencija na turbulentnom turističkom tržištu.

<sup>115</sup> Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str 163.

Temeljni ciljevi business intelligence u turističkom poduzeću su:

- preduhitriti i spriječiti iznenađenje i identificirati prilike i prijetnje, pa osigurati dojavu i upozorenje;
- poduprijeti proces strateškog i operativnog odlučivanja u poduzeću, proces planiranja i formuliranje strategije;
- motriti djelatnost konkurentskih poduzeća i procjenjivati njihovo poslovno ponašanje i mogućnosti;
- zaštititi vlastite podatke.

Osnovna pitanja na koja mora business intelligence odgovoriti u cilju ispunjavanja ciljeva poduzeća su:

- Tko su konkurenti?
- Kakve su njihove strategije i buduće aktivnosti?
- Koji su njihovi ciljevi?
- Koje su njihove pozitivne i negativne strane?
- Koji su njihovi modeli reakcije?

Business intelligence je usmjeren prema aktivnostima direktnih konkurenata te se nadograđuje na model benchmarkinga. Usmjeren je prema definiranju i valoriziranju slabosti konkurenata. Temelji se na kreiranju obavještajnog sustava o konkurentima koji se odvija u četiri faze:<sup>116</sup>

- uspostavljanje određenog sustava – identificiranje vitalnih vrsta informacija o konkurentima, identificiranje najboljih izvora tih informacija te određivanje djelatnika koji će upravljati sustavom;
- prikupljanje podataka – izvori podataka: prodajna sila, kanali, dobavljači, poduzeća za istraživanje tržišta, turistička udruženja, statistički izvori, Internet, vladine publikacije, govori, članci;
- ocjenjivanje i analiza – podaci se provjeravaju u vezi s njihovom vrijednošću i pouzdanošću te se tumače i pripremaju na odgovarajući način;
- razaslanje i odgovaranje – ključne informacije se šalju donosiocima odluka.

Business intelligence postaje osnovno strateško usmjerenje turističkih poduzeća. Za njegov razvoj potrebno je:

- izvršiti destrukciju starih koncepata i provesti reinženjering poslovanja temeljen na implementaciji informacijskih tehnologija,
- povećati apsorpcijsku i analitičku sposobnost ljudi i institucija;
- povećati razumijevanje umreženosti i povezanosti.

Potrebni podaci za definiranje izvjesnica u turizmu se mogu klasificirati u više skupina:<sup>117</sup> smještaj (kategorija i kapacitet), kvantitativni pokazatelji poslovanja (broj turista

---

<sup>116</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 290.

<sup>117</sup> Vrdoljak-Šalamon, B.: *Business Intelligence System for Tourism Destinations*, Reinventing a Tourism Destination, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 152.

i noćenja, struktura turista), prosječna dnevna potrošnja turista podjeljena prema smještajnim kapacitetima i strukturi gostiju, segmentacija potražnje ovisno o dužini trajanja putovanja, korištenju smještajnih kapaciteta, preferencijama, aktivnostima, korištenim transportnim sredstvima, efikasnost turističkih poduzeća (ostvareni prihod, profit, cijene, udio na tržištu, tržišni položaj), analiza postojećih trendova na tržištu...

Institut za turizam Zagreb je uveo 2001. godine novi projekt BIST (Business Intelligence System in Tourism) za pružanje informacija o turističkoj ponudi i potražnji Internet korisnicima. Pruža mjesečne podatke o turističkim dolascima i noćenjima, smještajnim kapacitetima, turističkoj potrošnji, trendovima i predviđanjima. Korisnici BIST-a mogu analizirati podatke u nekoliko dimenzija: vrijeme (godina, mjesec, sezona), teritorij (zemlja, regija, grad, otok...), tržište, smještaj (privatni, društveni, osnovni, komplementarni smještaj), dolasci (domaći, strani turisti). Podaci se nadopunjuju svaki mjesec.

Hrvatska hotelsko-turistička poduzeća nisu još prepoznala važnost business intelligence. Većina ga ne implementira u poslovnoj politici ili se javlja samo deklarativno (postoje službe za BI u poduzeću, ali obavljaju druge poslove). Njegove karakteristike su: podaci, informacije, a ne intelligence, zastarjeli koncepti, nepouzdana izvori, informacije koje pogrešno upućuju, neumreženost, prednost se gradi na tajnosti i teškoj dostupnosti informacija. Pozitivan primjer primjene BI je Sol Melia u Umagu. Transformacija hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća i ulazak stranih hotelskih lanaca ubrzava proces njegove implementacije. Predstavlja imperativ i prioritet buduće razvojne politike hotelsko-turističkih poduzeća. Upoznavanje i otkrivanje planova i aktivnosti konkurencije predstavlja polazište izgradnje nove razvojne strategije u cilju ostvarenja konkurentskih prednosti. Izvjesnice kao podloga poslovnog odlučivanja uz znanje i intelektualni kapital postaju presudne u procesu reorganiziranja na tržištu. Problem je kako što efikasnije transformirati tradicionalna, troma, inertna i neinventivna poduzeća u poduzeća temeljena na novim strateškim odrednicama koja mogu aktivno konkurirati na sve složenijem turističkom tržištu.

Poduzeće osim orijentacije prema konkurenciji (Beucharning and Business Intelligence) prioritetno se mora usmjeriti prema turistima putem CRM sustava.

## 10.8. Afirmacija CRM-a kao novog strateškog usmjerenja

CRM (Customer Relationship Management) definira novu poslovnu kulturu s fokusom na turista. Predstavlja proces ili metodologiju korištenu za učenje o potrebama i ponašanju turista i skupljanje informacija o njima. Pruža mogućnost stvarnog pozicioniranja poduzeća i njegove ponude u svijesti turista, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Potiče izgradnju i održavanje veze s turistima (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operativne postupke, procese...) u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za turiste i prevladavanja konkurencije na tržištu. Preduvjet je bolje poznavanje zahtjeva i preferencija turista, osobito u uvjetima visoko osvještenih i informiranih turista koji imaju veliku mogućnost komuniciranja s nosiocima ponude i mogućnost ostvarenja ponude prema njihovim zahtjevima. Osnovni ciljevi su privući turista, maksimalno

zadovoljiti turista (garancija njegovog povratka i ostvarenje najefikasnije promocije), povećati broj turista i ostvariti njihovu lojalnost. Omogućuje efikasniji marketing i prodaju. Unapređuje cjelokupnu turističku djelatnost i usluge koje su usmjerene na turista i njegove preferencije. Sve se uže povezuju ponuda i potražnja koje postaju sve otvorenije i definiraju nove odnose na turbulentnom turističkom tržištu. Njihova komunikacija se ostvaruje putem informacijske tehnologije i softverskih rješenja koja pružaju veću mogućnost upoznavanja novih turističkih preferencija. Obraduju informacije s tržišta, detektiraju i definiraju ključne determinante ponašanja turista. Naglasak je na cilnom tržišnom segmentu. Kreiraju bazu znanja o novim trendovima potražnje i zahtjevima na turističkom tržištu što predstavlja ishodište za projiciranje i determiniranje budućih odrednica ponude. Za provođenje procesa nužno je unapređivanje znanja i sposobnosti djelatnika, unakrsni trening, poticanje motivacije i autorizacije. Djelatnici u direktnom kontaktu s turistima mogu otkriti nove, sve složenije potrebe i očekivanja suvremenih turista, analizirati njihov način razmišljanja i ponašanja kao i razlučiti njihovu ukupnu ocjenu boravka i zadovoljstvo ponudom.

Uspostavljanje CRM procesa se ostvaruje na tri nivoa:

- operacijski nivo – provodi se kroz operacijske funkcije poduzeća;
- analitički nivo – temelji se na analizi ponašanja turista, implementaciji benchmarkinga i business intelligence;
- kooperacijski nivo – ostvaruje se kontaktom s turistima (telefon, e-mail, fax, web, sms, pošta, osobni kontakt).

Izgradnja CRM procesa nije jednostavna tako da praksa u razvijenim zemljama otkriva da 50% - 70% procesa završi neuspješno. Razlozi neuspjeha mogu biti:

- Pogrešno definirana strategija – uzroci su: strategija nije dovoljno jasna i bliska svim djelatnicima, strategija ne prati nove trendove na tržištu, nije ostvarena kvalitetna komunikacija s turistima, nisu postavljeni indikatori mjerenja i kontrole procesa.
- Pogrešna implementacija – nisu promatrani svi turisti i analizirani njihovi ukupni zahtjevi, proces se dovoljno ne optimalizira i usavršava.
- Nedovoljno osposobljeni djelatnici – u procesu moraju aktivno sudjelovati svi djelatnici u kontaktu s turistima te prilagoditi vlastitu aktivnost novim preferencijama turista.

Unatoč definiranih problema sustav CRM predstavlja imperativ razvojne politike hotelsko-turističkih poduzeća koja aktivno žele kreirati budućnost, slijediti i biti ispred preferencija turista te implementirati novu ponudu u cilju ostvarenja konkurentnosti na turističkom tržištu. Potrebno je neprestano unapređivanje CRM modela s ciljem redefiniranja strategije razvoja i ciljeva poslovanja.

U cilju reinženjeringa poslovanja i afirmacije CRM sustava prioritet je transformacija poduzeća kao preduvjet unapređivanja kvalitete turizma i implementiranja odrednica “organizacije koja uči”.



## 10.9. Suvremeno turističko poduzeće – organizacija koja uči

Svako poduzeće mora biti okrenuto budućnosti i kontinuirano učiti, implementirati postojeća i stjecati nova znanja u cilju zadovoljavanja sve razvijenijih turističkih potreba. Mora težiti kontinuiranom istraživanju i razvoju i afirmirati kulturu učenja i znanja. Organizacija koja uči se sastoji od djelatnika usmjerenih na permanentno kvalitativno unapređivanje poslovanja, inoviranje i traženje novih modela poslovanja u cilju ostvarenja rasta i razvoja poslovanja. Cilj je rješavanje problema i premošćivanje jaza između stvarnosti i mogućnosti poslovanja poduzeća, odnosno transformacija poduzeća temeljena na znanju iz područja manjeg u područje većeg profita. Bit je angažiranje svih intelektualnih i kreativnih snaga poduzeća u upravljanju promjenama u okolini i kreiranju novih konkurentskih prednosti. Problem je kako što efikasnije transformirati tradicionalna, troma, inertna i neinventivna poduzeća u inventivno poduzeće i organizaciju koja uči.

Organizaciju koja uči karakteriziraju sljedeća obilježja:<sup>118</sup>

- Vodstvo – vođe u poduzeću su nosioci promjena i implementiranja novog načina djelovanja. Potiču vlastitom vizijom promjene u shvaćanjima djelatnika i utemeljuju znanje i učenje kao osnovno sredstvo u poboljšavanju poslovanja. Uloga vodstva je upravljanje granicom, odnosno reguliranje granice na način da se zaštiti sustav i omogućiti njegovo prilagođavanje promjenama.
- Horizontalna organizacijska struktura – temelji se na timovima i projektnoj organizaciji nasuprot tradicionalne, vertikalne organizacije opterećene bezbrojnim nivoima menadžmenta koji odugovlače i otežavaju proces odlučivanja.
- Opunomoćenje djelatnika – ostvaruje se procesom autorizacije (empowerment). Nižim razinama menadžmenta se daje sloboda donošenja odluka u procesu optimalnog zadovoljavanja potreba turista, ali uz nužnu kontrolu što doprinosi većoj produktivnosti djelatnika.
- Komuniciranje (podjela informacija) – informacije su dostupne svim djelatnicima, ne samo vrhovnim menadžerima. U komunikaciji sa svim djelatnicima pronalaze se rješenja koja imaju najveće šanse u dinamičnoj okolini da doprinosu boljitku poslovanja poduzeća.
- Izviruća strategija – svi djelatnici u rasponu vlastitih sposobnosti, znanja, vještina, dostupnosti informacija i kontaktima s turistima traže nove modele poboljšavanja procesa poslovanja uz niveliranje optimalne strategije razvoja.
- Snažna organizacijska kultura – kreiranje nove organizacijske kulture koja potiče proces učenja, usavršavanja i stvaranja intelektualnog kapitala kao pokretača promjena. Postavke nove organizacijske kulture su: cjelina je važnija od dijelova, granice između dijelova su minimizirane, kultura je egalitarna i kulturne se vrijednosti unapređuju i adaptiraju.

<sup>118</sup> Daft, L., R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998., p. 564.

Osnovne aktivnosti organizacije koja uči su:<sup>119</sup>

- sistematsko rješavanje problema;
- eksperimentiranje s novim sustavima;
- učenje na vlastitom iskustvu i povijesti;
- učenje na iskustvu i spoznajama konkurenata;
- efikasno i učinkovito kolanje znanja i informacija kroz poduzeće.

Organizacija koja uči počiva na drukčijim polazištima izobrazbe i odgoja menadžera i ostalih djelatnika od klasičnog pristupa. Cilj njihove izobrazbe je višestruk:

- razvijati originalne ideje i rješenja za organizacijske probleme;
- učiti kako se djeluje i razmišlja neovisno;
- kontinuirano težiti novim spoznajama i znanjima;
- biti nezadovoljan postojećim i stalno isprobavati nova i korisnija rješenja;
- odviknuti se od potrebe da se slijede uputstva i radi po direktivama, već tražiti inovativna i originalna rješenja.

Organizacija koja uči postavlja nove standarde u poslovanju turističkih poduzeća. Aktivno kreira budućnost inoviranjem proizvoda i usluga i pomicanjem granica u ljudskoj kreativnosti. Uvijek treba težiti prema novom, boljem, drugačijem. Osnovni preduvjet implementacije organizacije koja uči u tranzicijskim zemljama je proces transformacije poduzeća u upravljanju promjenama na tržištu.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Definirajte poduzetnički menadžment u hotelsko-turističkim poduzećima.
2. Koje su temeljne funkcije poduzetničkog menadžmenta u turizmu?
3. Objasnite značaj inovacija u razvoju hotelsko-turističkih poduzeća.
4. Koje su temeljne determinante poduzetničkog menadžera kao pokretača razvoja?
5. Definirajte značaj intelektualnog kapitala u razvojnoj strategiji poduzeća.
6. Objasnite značaj joint marketinga kao pokretača konkurentnosti.
7. Koji su oblici povezivanja poduzeća?
8. Koja su obilježja implementacije suvremenih informacijskih tehnologija u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća?
9. Objasnite značaj sustava kvalitete u hotelsko-turističkim poduzećima.
10. Koje su faze implementacije sustava upravljanja kvalitetom u poduzećima?
11. Koje su značajke standardizacije u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća?
12. Definirajte pojam benchmarking u turizmu.
13. Definirajte pojam i karakteristike business intelligence.
14. Objasnite važnost business intelligence u razvojnoj strategiji poduzeća.
15. Kakva je primjena business intelligence u hrvatskom turizmu?
16. Objasnite koncepciju CRM.
17. Definirajte organizaciju koja uči.

<sup>119</sup> Davidson, C.: *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, New Zeland, 2002., p. 34.

# 11.

## FINANCIRANJE RAZVOJA U TURIZMU

Razvoj hotelsko-turističkih poduzeća se ne može ostvariti bez financijskih resursa. Iako više nisu primarni resurs, značajni su zbog vlastite limitiranosti u odrednicama i uvjetima financijskog tržišta. Ugrađeni su u osnovne principe razvojne politike. Determiniraju dinamiku i intenzitet razvojne politike kao i mogućnost investiranja u cilju optimalizacije budućeg poslovanja.

Financiranje razvoja u turizmu i uspješnost investicija determinirani su sljedećim odrednicama:

- budžetiranje kapitala;
- oblici financiranja razvoja turističkih poduzeća;
- statičke metode ocjenjivanja investicija u turizmu;
- dinamičke metode ocjenjivanja investicija u turizmu.

### 11.1. Budžetiranje kapitala poduzeća

U razvojnoj politici hotelsko-turističkih poduzeća sve veću važnost imaju znanje, informacije, intelektualni kapital... Iako financije gube primat, razvojna politika mora biti prilagođena realnim financijskim i materijalnim mogućnostima poduzeća. Budžet ima veliku važnost u razvojnoj politici turističkog poduzeća jer prikazuje financijske mogućnosti poduzeća. Dio je plana poduzeća kao sredstvo za planiranje i donošenje odluka u poduzeću. Predstavlja financijski iskaz uvjeta, ciljeva, strukture i funkcioniranja poduzeća kao cjeline i poduzeća kao dijelova. Označava konkretizaciju dugoročnog plana u financijske, tj. vrijednosne termine kratkoročnog plana za tekuću godinu. Primarna svrha budžeta je planiranje i kontrola aktivnosti poduzeća izraženih u financijskim terminima i uspostava tijeka operacija koje će donijeti zadovoljavajući dobitak i osigurati obnovljivost resursa.

“Svođenje operativnih planova na zajednički vrijednosni izraz predstavlja vrijednosno planiranje, odnosno budžetiranje. Obuhvaća i definiranje mjera realizacije prognostičkih, vrijednosno izraženih veličina u planskom razdoblju od jedne godine.”<sup>120</sup> Pri budžetiranju se uspostavlja veza između planiranja količine proizvoda, kapaciteta, broja djelatnika i dr. s jedne strane, i financijskog kvantificiranja preko cijena utrošaka korištenih resursa u poslovanju s druge strane. Budžet je ujedno i osnova za kontroliranje ostvarivanja plana.

Budžetiranje je složeni postupak financijski izraženog postavljanja ciljeva, određivanja adekvatne strukture i definiranja načina funkcioniranja pojedinih dijelova (od plana nabavki kao polazne do plana prodaje kao završne točke poslovne djelatnosti) te postupak objedinjavanja u ukupni (svodni) plan poduzeća. Poduzeću je potreban radi odgovora na promjene prilika i prijetnji u okolini koje se javljaju tijekom ostvarivanja postavljenih ciljeva. Tijekom budžetskog razdoblja, obično jedne godine, prati se budžetsko ostvarenje izvještajem. Odstupanja između budžeta i ostvarenja se analiziraju da bi se utvrdila potreba za korekcijama programa djelatnosti poduzeća.

Budžetiranje ima pozitivne i negativne strane. Pozitivne strane su:<sup>121</sup>

- planiranje, usklađivanje i kontrola povećavaju mogućnost da se pažljivo prati ekonomika poduzeća;
- budžetiranje se može koristiti za decentralizaciju odlučivanja i odgovornosti;
- budžet se može, također, postaviti kao cilj učinaka za posebne nositelje dužnosti;
- decentralizirani rad na budžetiranju utječe na poboljšanje ekonomskog razmišljanja, odnosno rezoniranja u poduzeću.

Negativne strane budžetiranja su:

- budžetiranje ponekad postaje igra brojki (cifara);
- budžetiranje postaje samoudovoljavanje;
- javlja se težnja samo za dostizanjem budžetskih veličina, ni manje ni više, pa je rizik u tome da se nove mogućnosti ne iskoriste.

“Budžetiranje kapitala je postupak donošenja odluka o dugoročnim investicijama u realnu poslovnu imovinu poduzeća.”<sup>122</sup> Izrađuje se za razdoblje od više godina, a odnosi se na planiranje i kontrolu investicija u dugotrajnu imovinu te kontrolu njihovih efekata. Postupak budžetiranja kapitala uključuje prognozu novčanih tokova projekata i ocjenu njihove financijske efikasnosti primjenom kriterija financijskog odlučivanja ugrađenih u brojne metode budžeta kapitala. S obzirom da dugoročni realni projekti zahtijevaju ulaganja u fiksnu, primarno realnu materijalnu imovinu poduzeća (osnovna sredstva), takvo se budžetiranje kapitala često definira kao proces donošenja odluke o ulaganjima u fiksnu imovinu.

<sup>120</sup> Peršić, M.: *Računovodstveno planiranje i management u hotelijerstvu*, Hotelska kuća '94., Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994., str. 258.

<sup>121</sup> Myftari, I.: *Budžetiranje (rezultat planiranje) kao strategijska zamisao predviđanja ekonomskih konzekvencija poslovanja poduzeća*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, br. 6/1998., str. 19.

<sup>122</sup> Orsag, S.: *Budžetiranje kapitala – Procjena investicijskih projekata*, Masmedia, Zagreb, 2002., str. 16.

Rizik transformacije tekuće imovine u poslovnim procesima poduzeća zahtjeva njezinu raspoloživost za poslovanje u dugom vremenu. Stoga i budžetiranje kapitala mora uključiti u račun i potrebno angažiranje kapitala za osiguranje tzv. permanentne tekuće aktive, odnosno trajnih obrtnih sredstava. Riječ je o uključivanju potrebnog povećanja neto obrtnog kapitala koji će omogućiti normalno kontinuirano ostvarivanje novčanih tokova od investicija u fiksnu imovinu. Na taj je način i budžetiranje kapitala nepotpuno određeno s ulaganjima u fiksnu imovinu poduzeća.

Budžetiranje kapitala karakterizira ispitivanje ekonomske i osobito financijske efikasnosti dugoročnih investicijskih projekata poduzeća. U tu svrhu koriste se razni ekonomski i posebno financijski kriteriji odlučivanja. Većina kriterija financijskog odlučivanja temelji se na tehnici vremenske preferencije novca, odnosno putem izračunavanja sadašnje vrijednosti očekivanih novčanih učinaka projekata koje se zasniva na diskontnoj tehnici.

Vremensku vrijednost budućih novčanih učinaka za poduzeće određuje njegov trošak kapitala. Riječ je o ponderiranom prosječnom trošku kapitala, odnosno o kompozitnom ili ukupnom trošku kapitala. Stoga i proces budžetiranja kapitala uključuje i problematiku određivanja troškova kapitala poduzeća koje se zasniva na međuovisnosti rizika i neizvjesnosti. Na taj je način u proces budžetiranja kapitala ugrađena i metodologija izračunavanja troška kapitala koja će se dograđivati praćenjem kretanja vrijednosti poduzeća na tržištu.

Suština izrade budžeta je nastojanje da se pozitivno utječe na budućnost poduzeća i propulzivnost promjena. To zahtijeva da se kroz proračun postavljaju ciljevi izraženi u financijskim terminima za koje se očekuje da će biti postignuti sredstvima iskazanim u budžetu. Izrada budžeta poduzeća je usko povezana s oblicima financiranja razvoja poduzeća.

## 11.2. Oblici financiranja razvoja turističkih poduzeća

Cilj ulaganja u razvoj turizma je unapređivanje turističkog poslovanja kroz kvalitativno unapređivanje i diversificiranje ponude s konačnom svrhom optimalnog zadovoljavanja turističkih potreba i multipliciranja profita. Financijski menadžment ima osnovnu zadaću pribavljanja vlastitog i tuđeg kapitala potrebnog za investiranje s ciljem ostvarenja maksimalnog outputa i izlaznih performansi. Polazište predstavlja izrada poslovnog plana poduzeća s novčanim proračunom (cash budget) koji determinira nivo ulaganja i predviđa financijske outpute. Preduvjet uspješnog poslovanja je da bude što više vlastitih izvora financiranja u odnosu na tuđe izvore koji se vraćaju u definiranim rokovima uvećani za kamate (akvizicija kapitala). Temeljni problem je neravnoteža između obujma i dospijeca uloženi sredstava i obujma i dospijeca izvora financiranja. Sredstva imaju mnogo dulji rok povrata uloženog novca od roka na koji su odobreni izvori financiranja. Stalna sredstva se moraju financirati vlastitim kapitalom i manjim dijelom tuđim dugoročnim izvorima financiranja.

Velika poduzeća dolaze puno lakše do vanjskih izvora financiranja jer imaju veći trajni kapital koji povećava sigurnost stranog financiranja. Mala i srednja poduzeća imaju slabiji pristup tržištu novca, ne mogu koristiti pogodnosti komercijalnih zapisa te teže dolaze do kredita uz jače instrumente osiguranja kredita i veće kamate što

ih dovodi u izrazito nekonkurentni položaj. Najčešći omjer sigurnosti koji se temelji na klasičnom pravilu financiranja prema kojem minimalni omjer između vlastitog i pozajmljenog kapitala poduzeća treba biti 1:1, odnosno 50% vlastitog i 50% tuđeg kapitala. Ovakav omjer kreditiranja zadovoljava kreditore i poduzetnike u malim i srednjim poduzećima prema sljedećim kriterijima:<sup>123</sup>

- sigurnost kreditora – proizlazi što je svaka novčana jedinica duga pokrivena s dvije jedinice imovine poduzeća;
- troškovi financiranja i rentabilnosti poduzeća – visina kamatne stope određuje rentabilnost poduzeća;
- neovisnost poduzetnika – takav omjer osigurava neovisnost i autonomiju poduzetnika u poslovanju poduzeća;
- financijska elastičnost poduzeća – uvjetuje mogućnost pribavljanja dodatnog kapitala i prijevremene otplate duga.

Oblici financiranja razvoja ovise o vrsti poduzeća (Zakon o trgovačkim društvima). Inokosna poduzeća mogu povećati trajni kapital iz zadržane dobiti. Partnerska poduzeća do dodatnog kapitala za razvoj mogu doći i privlačenjem novih partnera, a dionička društva i emisijom novih dionica.

Dodatni oblici financiranja razvoja poduzeća su:

- Financiranje leasingom – leasing je oblik financiranja nabave pokretnih i nepokretnih dobara koja se na temelju posebnog ugovora daju na uporabu korisniku leasinga, uz određenu naknadu i na određeno vrijeme. Vrste leasinga su: financijski i poslovni leasing, izravni i neizravni leasing, leveraged leasing, revolving leasing, master leasing.
- Financiranje franchisingom – poslovni odnos gdje jedna strana (davaoc franchisinga) ustupa drugoj strani (primaocu) pravo da u svojem poslovanju koristi ime, proizvode i usluge te proizvodno i poslovno iskustvo davaoca franchisinga. U osnovi predstavlja isključivo pravo proizvodnje ili prodaje nekog dobra ili usluge.
- Financiranje factoringom<sup>124</sup> – financiranje, osiguravanje plaćanja i naplaćivanja, upravljanje potraživanjima, financijski posao gdje financijska institucija (faktor) kupuje tražbine svojih komitenata (proizvođača, trgovaca, davatelja ostalih usluga) koje oni imaju prema dužnicima iz ugovora o isporukama robe ili izvršenja usluga, prije dospjeća tražbina. Koristi se zbog nedostatka ili povećanja obrtnih sredstava, poboljšanja bilance, poboljšanja pokazatelja zaduženosti, smanjenja troškova financiranja.
- Financiranje fortfetingom – netradicionalni način financiranja malih i srednjih poduzeća karakterističan u međunarodnoj trgovini, sličan factoringu, a označava kupovinu srednjoročnih i dugoročnih potraživanja prema inozemstvu od izvoznika.

<sup>123</sup> Marković, I.: *Financiranje malog poduzetništva*, RriF, Zagreb, 1/1996., str. 213.

<sup>124</sup> U Hrvatskoj factoring je u povojima te se 2004. godine njime ostarila transakcija od 28 milijuna eura, dok su ukupne factoring transakcije u svijetu iznosile 860 milijardi eura.

- Sale and Leaseback model financiranja – donedavno potpuno nepoznat i zanemaren poslovni model financiranja nastao kao kombinacija prodaje i leasinga. Predstavlja inovativnu metodu financiranja, nevezanu za bilancu poduzeća, istovremeno predstavljajući win-win (dobitnu) situaciju za prodavatelja nekretnina i kupca, te menadžment kompaniju. Investitor ostvaruje relativno mali rizik, dok menadžment kompanija raspolaže znatnim obrtnim sredstvima, te ostavlja prostor daljnjim kreditnim zaduženjima u svrhu rasta i razvoja poduzeća. Primjenom ovog modela imovina hotelskog poduzeća, odnosno aktiva prelazi u dugoročnu obvezu poduzeća. Sve hotelske kuće u Hrvatskoj, kojima nedostaje svježeg kapitala za preuređenje ili proširenje svojih kapaciteta, a limitirani su prevelikim obvezama u svojim bilancama za kreditiranje ili nemaju pristup tržištu novca, Sale and Leaseback koncept čini se kao idealno rješenje. Osim otvaranja mogućnosti unapređenja usluga i proširenja ponude, dobiva se i stručno upravljanje hotelskim kapacitetima.

Posebnu pažnju se treba usmjeriti na financiranje malog i srednjeg poduzetništva kao najpropulzivnijeg oblika poslovanja i strateške orijentacije hrvatskog gospodarstva. Cjelokupni sustav financiranja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj moguće je podijeliti u pet osnovnih dijelova:

- financijske institucije za financiranje malih i srednjih poduzeća;
- ministarstva RH;
- privatni i javni fondovi za financiranje malih i srednjih poduzeća;
- jedinice lokalne samouprave;
- tržište kapitala.

Prikupljanje financija putem različitih oblika financiranja poduzeća predstavlja preduvjet procesa investiranja. U izboru investicije nužno je koristiti više različitih kriterija statičkih i dinamičkih metoda ocjenjivanja investicija u cilju donošenja optimalne poslovne odluke.

### 11.3. Statičke metode ocjenjivanja investicija

Statičke metode ocjenjivanja efikasnosti investicije uzimaju u obzir rezultate odnosno efikasnost samo jedne godine. Faktor vrijeme je pojednostavljen i sveden na jednu godinu koja se uzima kao prosjek za čitavo trajanje investicijskog objekta.

Statički pokazatelji efikasnosti investicije su:

- Efikasnost rada kao odnos procesa reprodukcije i uloženog rada:  $P = Q/R$ ;  $P = D/R$ . Optimalna je investicija koja osigurava najveću količinu proizvoda ili ostvarene dobiti po djelatniku.
- Ekonomičnost koja se izražava na 4 načina:
  1. koeficijent ekonomičnosti ( $e$ ) – odnos prihoda ( $P$ ) i troška ( $T$ );
  2. sniženje troškova u apsolutnim ili jediničnim vrijednostima (ovisno da li se ostvarila jednaka ili različita količina proizvoda i usluga prije i poslije investicije);

3. povećanje financijskog rezultata – usporedba dobiti prije i poslije investicije;
  4. stopa financijskog rezultata ( $f$ ) - odnos dobiti ( $D$ ) i prihoda ( $P$ ).
- Rentabilnost ( $r$ ) izražava efikasnost s aspekta angažiranja sredstva – odnos dobiti ( $D$ ) i sredstva ( $S$ ). Izabire se investicija koja osigurava maksimalno ostvarenje dobiti s raspoloživim sredstvima.
  - Dužina razdoblja ( $t$ ) vraćanja duga pokazuje vrijeme za koje se investicija pokriva iz dobiti. Financirati će se ona investicija koja ima najmanju dužinu razdoblja duga koja je ujedno manja i od granice prihvatljivog povrata.

**Primjer:** Statičke metode ocjenjivanja efikasnosti investicije na primjeru fiktivnog hotela Galeb

Hotel Galeb veličine 70 soba (120 kreveta) s popratnim sadržajima (restoran, bar, slastičarna, bazen...) ostvaruje dobit 128 000 eura. Prosječna popunjenost soba je 48% i svi kvantitativni pokazatelji su u padu. Hotel je kategoriziran s tri zvjezdice i ne može više efikasno konkurirati na turističkom tržištu. Njegov hotelski proizvod je u fazi opadanja te su potrebne investicije za njegov oporavak. Planira se ulaganje investicije od 500 000 eura koja mora rezultirati većim profitima.

**Tablica 25:** Osnovni pokazatelji poslovanja hotela (u eurima)

POKAZATELJI	PRIJE ULAGANJA	POSLIJE ULAGANJA
Broj noćenja ( $Q$ )	21 000	27 000
Popunjenost %	48%	61.6%
Prosječna cijena noćenja ( $c$ )	44	50
Jedinični varijabilni trošak ( $v$ )	16	21
Varijabilni trošak smještaja ( $V_s=Qxv$ )	336 000	567 000
Prihod smještaja $P_s=Qxc$	924 000	1 350 000
Ostali varijabilni trošak ( $V_o$ )	400 000	440 000
Ostali prihod ( $P_o$ )	460 000	520 000
Ukupni prihod ( $P=P_s+P_o$ )	1 384 000	1 870 000
Fiksni trošak ( $F$ )	520 000	580 000
Ukupni trošak ( $T=V_s+V_o+F$ )	1 256 000	1 587 000
Dobit ( $D$ )	128 000	283 000
Broj radnika-smještaj ( $R_s$ )	25	30
Broj radnika-ostalo ( $R_{ost}$ )	25	30
Ukupan broj radnika ( $R$ )	50	60
Sredstva ( $S$ )	3 000 000	3 500 000
Amortizacija ( $A$ )	100 000	117 000



Statički pokazatelji efikasnosti investicije su:

• **Efikasnost rada**

a)  $P=Q/R_s$

$$P_0 = 21\ 000/25 = 840$$

$$P_1 = 27\ 000/30 = 900$$

$$DP = P_1 - P_0 = 900 - 840 = 60$$

$$\% \text{ promjene} = DP \times 100/P_0 = 60 \times 100/840 = 7.14\%$$

Efikasnost rada je porasla za 7.14% u razdoblju prije i poslije investicije.

b)  $P=Q/R$

$$P_0 = 21\ 000/50 = 420$$

$$P_1 = 27\ 000/60 = 450$$

$$DP = P_1 - P_0 = 450 - 420 = 30$$

$$\% \text{ promjene} = DP \times 100/P_0 = 30 \times 100/420 = 7.14\%$$

Efikasnost rada je porasla za 7.14% kad se uzme u obzir ukupan broj radnika.

c)  $P=D/R$

$$P_0 = 128\ 000/50 = 2560$$

$$P_1 = 283\ 000/60 = 4716$$

$$DP = P_1 - P_0 = 4\ 716 - 2\ 560 = 2\ 156$$

$$\% \text{ promjene} = 2\ 156 \times 100/2\ 560 = 84.22\%$$

Efikasnost rada kao odnos dobiti i broja radnika porasla je za 84.22%.

• **Ekonomičnost**

a) Koeficijent ekonomičnosti

$$e=P/T$$

$$e_0 = 1\ 344\ 000/1\ 256\ 000 = 1.07$$

$$e_1 = 1\ 870\ 000/1\ 587\ 000 = 1.18$$

$$e_1/e_0 = 1.18 / 1.07 = 1.101$$

Koeficijent ekonomičnosti je veći za 10.1% nakon investicije.

b) Sniženje troškova

$$u = T_0/Q_0 - T_1/Q_1 = 1\ 256\ 000/21\ 000 - 1\ 587\ 000/27\ 000 = 59,81 - 58,78 = 1.03$$

$$U = Q_1 \times u = 27\ 000 \times 1.03 = 27\ 810$$

Uslijed investicije i modernizacije smještaja, došlo je do porasta jediničnih varijabilnih troškova smještaja (5 eura), porasta fiksnih troškova (60 000 eura) i porasta troškova ostalih usluga (40 000 eura). Ukupni troškovi su se povećali za 331 000 eura, ali su se smanjili troškovi po jedinici za 1.03 eura. Ukupna ušteda (umnožak broja noćenja i smanjenih troškova po jedinici) je 27 800 eura.

c) Povećanje financijskog rezultata

$$DD = D_1 - D_0 = 283\ 000 - 128\ 000 = 155\ 000$$

Dobit se povećala za 155 000 eura nakon investicije.

d) Stopa financijskog rezultata

$$f = D \times 100/P$$

$$f_0 = 128\ 000 \times 100/1\ 384\ 000 = 9.25\%$$

$$f_1 = 283\ 000 \times 100/1\ 870\ 000 = 15.13\%$$

Prije investicije dobit je iznosila 9.25% ukupnog prihoda, a nakon investicije 15.13% ukupnog prihoda.

Razlika dobiti poslije i prije investicije proizlazi iz:

dobit prije ulaganja	128 000
+ ušteda na troškovima	
+ umnožak količine i razlike cijene (27 000 x 6)	
+ razlika dobiti ostalih usluga	
+ povećanje obujma uz jediničnu dobit prije ulaganja	
<u>- rast fiksnih troškova</u>	
dobit poslije ulaganja	283 000

#### • Rentabilnost

$$r = DD \times 100 / DS$$

$$r = (283\,000 - 128\,000) \times 100 / (3\,500\,000 - 3\,000\,000) = 31\%$$

Rentabilnost novog ulaganja iznosi 31%.

$$r_0 = D_0 \times 100 / S_0 = 128\,000 \times 100 / 3\,000\,000 = 4.27\%$$

$$r_1 = D_1 \times 100 / S_1 = 283\,000 \times 100 / 3\,500\,000 = 8.09\%$$

Ukupna rentabilnost je porasla poslije ulaganja s 4.27% na 8.09%.

#### • Dužina razdoblja za vraćanje uloga

$$t = S / D$$

$$t_0 = 3\,000\,000 / 128\,000 = 23.43$$

$$t_1 = 3\,500\,000 / 283\,000 = 12.37$$

Skraćuje se razdoblje vraćanja uloga s 23.43 na 12.37 godina u trenutnim uvjetima tržišta. Budući da je tržište dinamično i ponuda sve promjenjivija za održavanje postojećeg opsega poslovanja bit će potrebne nove investicije pa će stvarno vrijeme isplate hotela prema predviđanjima iznositi preko 30 godina.

$$t = S / (D + A)$$

$$t_0 = 3\,000\,000 / (128\,000 + 100\,000) = 13.16$$

$$t_1 = 3\,500\,000 / (283\,000 + 117\,000) = 8.75$$

Po svim statičkim pokazateljima efikasnosti (efikasnost rada, ekonomičnost – koeficijent ekonomičnosti, sniženje troškova, povećanje financijskog rezultata, stopa financijskog rezultata, rentabilnost, dužina razdoblja za vraćanje duga) investicija u renoviranje i opremanje fiktivnog hotela se višestruko isplati. Investicijom su ostvareni ciljevi razvojne politike: povećanje rentabilnosti, produktivnosti rada, poboljšanje položaja na tržištu, intenziviranje inovacija, povećanje efikasnosti menadžmenta.

### 11.4. Dinamičke metode ocjenjivanja efikasnosti investicija

Dinamičke metode ocjenjivanja efikasnosti uzimaju u obzir trajanje investicijskog objekta i matematičkim putem sve proračune svode na početnu godinu eksploatacijskog razdoblja. Uzimaju u obzir vremensku preferenciju novca što znači da subjekt više cijeni isti novčani nominalni iznos u sadašnjici nego u budućnosti.

Dinamički pokazatelji efikasnosti investicija su:

- Diskontna metoda (metoda čiste sadašnje vrijednosti) se sastoji u tome da se prihodi i troškovi (uključujući investicijske iznose) diskontiraju na početno vrijeme eksploatacijskog razdoblja. Čista sadašnja vrijednost se definira kao razlika između zbroja čistih diskontiranih novčanih tokova u cjelokupnom vijeku trajanja projekta i iznosa investicijskih troškova te se na osnovu nje donosi odluka. Karakteristike kriterija su: usklađenost s osnovnim ciljem poslovanja, osjetljivost na izbor diskontne stope, raspored novčanih tokova i inverzno kretanje čiste sadašnje vrijednosti i diskontne stope.
- Metoda interne stope profitabilnosti sastoji se u tome da se izračuna stopa profitabilnosti koja svodi čiste novčane tokove projekta u cijelom vijeku efektuiranja na vrijednost njegovih investicijskih troškova. Odluka se donosi na osnovu toga za koliko je interna stopa profitabilnosti veća od troškova kapitala (postojeće i zadane kamatne stope na tržištu). Karakteristike kriterija su: veza s čistom sadašnjom vrijednošću i različiti pristup. Nedostatak je složen postupak iteracije u cilju izračunavanja stope profitabilnosti.
- Indeks profitabilnosti (benefit cost ratio) je odnos diskontiranih čistih novčanih tokova investicijskog projekta u vrijeme efektuiranja i njegovih investicijskih troškova. Mjeri relativnu profitnu snagu diskontiranih novčanih tokova prema vrijednosti investicijskih troškova. Bolje je rangiran projekt s većim indeksom profitabilnosti.
- Metoda anuiteta se koristi kad su iznosi po godinama jednaki. Koristi i žrtve projekata ne sagledaju se u njihovoj ukupnoj sadašnjoj vrijednosti već u prosječnim godišnjim iznosima. Odluka se donosi na osnovu razlike između anuiteta čistih novčanih tokova i anuiteta investicijskih troškova. Metoda dobro pokazuje strukturu novčanih primitaka, tekućih izdataka, rezidualne vrijednosti investiranog iznosa u obliku anuitetskih izdataka.
- Metoda diskontiranog razdoblja povrata računa se postupkom kumuliranja diskontiranih novčanih tokova investicijskog projekta. Prag efikasnosti projekta određen je granicom prihvatljivog broja godina vraćanja investicijskih troškova koju određuje investitor. Karakteristike kriterija su: vremenska vrijednost novca, ne razmatra cjelokupno efektuiranje projekta i likvidnost.

U dinamičkim metodama ocjenjivanja efikasnosti investicija javljaju se problemi kod procjene pojedinih veličina koje se uključuju u matematičke formule:<sup>125</sup> procjena investiranog iznosa, prognoza primitaka, izdataka i čistog novčanog toka, procjena rezidualne vrijednosti, određivanje ekonomskog vijeka investicijske mogućnosti, određivanje diskontne stope u vezi s vremenskom preferencijom novca, uzimanje u račun neizvjesnosti i rizika, uključivanje u račun deprecijacije novca i pouzdanost i aktualnost informacija relevantnih za investicijsku mogućnost.

<sup>125</sup> Blažević, B.: *Financije za poduzetnike i menadžere nefinancijaše*, Adamić, Rijeka, 2003., str. 380.

Potrebno je koristiti više različitih pokazatelja, a ne se samo zadržati na jednom pokazatelju kako bi se donijela optimalna odluka o investicijskim ulaganjima. Kriva odluka znači uludo bačen novac i vrijeme, zaostajanje u tržišnoj utakmici, a može čak dovesti do problema likvidnosti i solventnosti poduzeća i ugroziti ostale principe razvojne politike i samu opstojnost poduzeća.

### **Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja**

1. Definirajte pojam i obilježja budžetiranja kapitala.
2. Koji su oblici financiranja razvoja hotelsko-turističkih poduzeća?
3. Što je factoring?
4. Što je leasing?
5. Objasnite razlike financiranja malih i velikih hotelsko-turističkih poduzeća.
6. Koja je osnovna razlika statičkih i dinamičkih metoda ocjenjivanja efikasnosti investicija?
7. Objasnite statičke metode ocjenjivanja efikasnosti investicija.
8. Definirajte dinamičke metode ocjenjivanja efikasnosti investicija.

# 12.

## DETERMINANTE RAZVOJNE STRATEGIJE HRVATSKOG TURIZMA

Hrvatski turizam se nalazi na razmeđi između recidiva masovnog turizma i dogovorne ekonomije i stremjenja prema suvremenim turističkim trendovima u cilju repozicioniranja na europskom tržištu. Razvojna koncepcija i strategija moraju premostiti postojeće probleme i dati konkretni odgovor kako prednosti prirodno-resursne osnove transformirati u visoko kvalitetan i profiliran turistički proizvod primjeren najzahtjevnijim turističkim preferencijama.

Razvojna koncepcija i strategija hrvatskog turizma objedinjuju sljedeća područja:

- situacijska analiza hrvatskog turizma;
- scenarij razvoja hrvatskog turizma;
- nova usmjerenja ponude hrvatskog turizma.

### 12.1. Situacijska analiza hrvatskog turizma

Hrvatski turizam značajno kvalitativno zaostaje za vodećim receptivnim turističkim zemljama te dovoljno ne valorizira prirodnu resursnu osnovu. Osobito je to izraženo u njegovom sezonskom djelovanju te nemogućnosti da privuče veći broj turista izvan sezone. Još se nisu uspjeli prevladati recidivi dogovorne ekonomije i zaostajanje turizma uslijed ratnih godina. Nije se znatno odmaknuo od zastarjelog modela masovnog turizma. Nalazi se u krizi produkta, krizi marketinga, krizi menadžmenta i kadrova i krizi poslovne politike koja ne zna riješiti problem konkurentnosti, restrukturiranja i repozicioniranja hrvatskog turističkog sektora. Nedovoljno profilirani razvoj je rezultat nepovoljne strukture ponude, upitne razine kvalitete usluge, nepraćenja europskih i svjetskih trendova razvoja, neprimjerene organizacije, neuvođenja standardizacije, neprimjene ekoloških normativa. Ipak vidljivi su konkretni pozitivni kvalitativni i

kvantitativni pomaci koji rezultiraju povećanjem rezultata poslovanja i jačanjem nove svijesti o Hrvatskoj kao privlačnoj turističkoj destinaciji.

Trenutno stanje hrvatskog turizma se može definirati kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima. Stalno se potenciraju kvantitativni pokazatelji koji pokazuju turistički rast - broj turista i ostvarenih noćenja (nije se još dostigla razina predratnog poslovanja) što je osobito važno kad se i na europskom turističkom tržištu osjeća kriza i recesija (problem je opadanje udjela domaćih turista, a bez njih nema kvalitetnog turizma). 2005. godina predstavlja punu afirmaciju hrvatskog turizma u uvjetima kad sigurnost destinacije postaje jedan od najvažnijih motiva turističkih putovanja. Dokaz pozitivnih tendencija je da je Hrvatska proglašena po izboru francuskih turističkih djelatnika najboljom mediteranskom destinacijom 2005. godine zbog pozitivnog imidža na francuskom tržištu koji je pridonio 70% većem dolasku francuskih turista. Također američki magazin "National Geographic Adventure" proglasio je Hrvatsku najpoželjnijim svjetskim odredištem za 2006. godinu.

Paralelno, prešućuju se i minoriziraju pokazatelji koji otkrivaju neefikasnost turizma. Najporazniji rezultat je ostvarena dnevna potrošnja po turistu. To upućuje na zastarjeli način razmišljanja o turizmu svojstven vremenu masovnog turizma gdje je osnovni cilj bio napumpati broj turista i noćenja dok su financijski rezultati i profit imali sekundarni značaj. Ipak kvalitativna preobrazba hrvatskog turizma rezultira novom strukturom turista, poboljšavanjem kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja poslovanja (rast broja turista, noćenja, potrošnje turista – prosječna dnevna potrošnja turista je poraslo s mizernih 36 eura 2001. na nedovoljnih 49 eura 2004. godine<sup>126</sup> od čega se oko 78 posto odnosilo na osnovne usluge, a oko 22 posto na dodatnu potrošnju turista. To znači da je prosječna dnevna potrošnja turista 2004. godine bila za oko 42 posto veća od ostvarene u 2001. godini, dok se udio izdataka u dodatnoj potrošnji povećao s 13 na 22 posto prosječne dnevne potrošnje. Po nacionalnoj strukturi gostiju najbolji i najrastrušniji turisti su Britanci s prosječnom dnevnom potrošnjom od 115 eura, dok su Francuzi dnevno u prosjeku trošili 100 eura. Na trećem mjestu su Talijani s oko 55 eura po danu, dok su Nijemci i Austrijanci u prosjeku dnevno trošili 52 eura, Mađari 47, a Nizozemci 46 eura).

**Tablica 26:** Broj turista i noćenja u Hrvatskoj

GODINA	BROJ TURISTA			BROJ NOĆENJA		
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno
1999.	1 307	3 443	4 750	5 214	21 348	26 562
2000.	1 305	5 831	7 136	5 137	34 045	39 182
2001.	1 315	6 554	7 859	5 020	38 383	43 403
2002.	1 375	6 994	8 319	4 981	39 711	44 692
2003.	1 469	7 409	8 878	5 312	41 323	41 323
2004.	1 500	7 912	9 412	5 281	42 515	47 797

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 2005.

<sup>126</sup> Tomas 2004. – Analiza stavova turista, Institut za turizam, Zagreb, 2005., str. 12.

Upitna je metoda obračunavanja prihoda. Projekcija za 2004. godinu je bila 9 milijardi dolara, a ostvareno je 7.5 milijardi dolara (5.4 milijardi eura). U 2005. godini očekuje se povećanje 10% i ostvarenje prihoda od 6 milijardi eura. Nažalost, gotovo 80% roba koje se plasiraju kroz turizam je iz uvoza, što znatno smanjuje realnu zaradu. Turistička potrošnja potiče gospodarsku aktivnost iz koje rezultira oko 12.5% ukupne vrijednosti GDP-a. Turizam ima udio od 43% u ukupnom izvozu roba i usluga Hrvatske. Hrvatski turizam nema zadovoljavajući value for money osobito u uvjetima last-minute aranžmana susjednih avionskih destinacija (Hrvatska ima izuzetno siromašnu ponudu last-minute aranžmana).

Kvalitativni pokazatelji se mogu sublimirati SWOT analizom i analizom stavova i preferencija gostiju. Primarni motivi dolazaka gostiju u Hrvatsku (2004. godine) su odmor i opuštanje, zabava, nova iskustva i doživljaji, upoznavanje prirodnih ljepota i gastronomija. Najpozitivnije su ocijenjeni: prirodne ljepote, geoprometni položaj, gostoljubivost stanovništva, urbanistička i arhitektonska skladnost mjesta, sigurnost, ekološka očuvanost, čistoća mjesta. Nedostatak je izvanpansionska ponuda (zabava, sport, manifestacije, aktivni odmor, kultura, shopping...) koja u svojoj sterilnosti nije odmakla od koncepta stereotipne ponude (sunce, more, pijesak, bez izvedenih atraktivnosti), dok se suvremeni trendovi prihvaćaju samo u deklarativnom obliku.

Hrvatski turizam	
Snage:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– prirodne ljepote</li> <li>– geoprometni položaj</li> <li>– kulturno bogatstvo</li> <li>– prijateljska atmosfera</li> <li>– gostoljubivost</li> <li>– okretanje tržišnoj ekonomiji</li> <li>– sigurnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zastario proizvod</li> <li>– prometna infrastruktura</li> <li>– zastarjelost koncepta smještajne ponude i cjelokupne turističke infrastrukture</li> <li>– nedorečena, neinventivna izvanpansionska ponuda</li> <li>– nekvalitetna smještajna ponuda</li> <li>– sezonalnost poslovanja</li> <li>– nepostojanje imidža</li> </ul>

Okolina	
Prilike:	Prijetnje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– diferenciranje i kvalitativno unaprjeđenje ponude</li> <li>– implementacija inoviranih sadržaja</li> <li>– potencijal cjelogodišnjeg poslovanja (razvoj odgovarajućih proizvoda)</li> <li>– promjena preferencija turista</li> <li>– približavanje preferencijama gostiju</li> <li>– približavanje EU</li> <li>– obrada novih tržišta (Nova Europa)</li> <li>– repozicioniranje na europskom tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promjena preferencija turista</li> <li>– jačanje konkurencije</li> <li>– nemogućnost odgovora na novu ponudu konkurenata</li> <li>– nedostatak razvojnog kapitala i nepripremljenost investicijskih projekata</li> <li>– naslijeđena zakonska rješenja (privatizacija, stanovanje, stambeno-komunalni i imovinsko-pravni odnosi)</li> <li>– promjena zakonske regulative</li> <li>– vladina monetarna i fiskalna politika</li> <li>– pad kupovne moći</li> </ul>

**Slika 19: SWOT analiza hrvatskog turizma**  
 Izvor: Izrada autora.

Turisti su većinom prepušteni sami sebi u kreiranju zabavnih sadržaja i aktivnog odmora. U hrvatskom turizmu nema kreativnosti i generiranja atraktivnosti, servis i animacija turista nisu na razini konkurentskih zemalja.

Hrvatska u budućem turističkom razvoju treba afirmirati snage, limitirati slabosti, valorizirati prilike i minimizirati prijetnje u makrookolini. S tim ciljem nužno je implementirati nove razvojne tendencije i uobličiti ih u vlastiti model razvoja (scenarij razvoja hrvatskog turizma) primjeren novim turističkim potrebama.

## 12.2. Scenarij razvoja hrvatskog turizma

Turizam novog doba bilježi velike promjene u svim segmentima poslovanja. Sve oštija tržišna konkurencija, promjene u okolini, prilagođavanje novom sustavu tržišnih vrijednosti i promjena afiniteta turista uvjetuju rušenje tradicionalne ponude.

U dinamičkoj okolini hrvatski turizam mora definirati misiju, ciljeve, strategije, portfolio plan. Potrebno je razviti vlastitu koncepciju razvoja kojom će ostvariti kvalitativni i kvantitativni rast i razvoj te se repositionirati na turističkom tržištu. Nužno je definirati ciljni segment hrvatskog turizma i na njemu izgraditi konkurentski turistički proizvod temeljen na prirodnim resursima (rezultati istraživanja Tomas 2004., Institut za turizam, Zagreb – 52% od ukupnog broja turista 2004. godine bilo je u dobi 30 do 49 godina. Ukupna prosječna starost turista iznosila je 40 godina, a nautičara 44 godine. Oko 60% turista je imalo završenu višu školu ili fakultet, a najviše posjetitelja dolazilo je na odmor u krugu obitelji 43%, mada su ukupno uzevši obiteljski dolasci u padu. S partnerom ili partnericom na odmoru je boravilo 38% turista, 14% ih je došlo s prijateljima, dok je oko 5% bilo samaca.). Ne može se improvizirati, izgraditi turistički proizvod bez jasne strategije i tako očekivati uspjeh na sve zahtjevnijem tržištu. Još uvijek ne postoji konkretna vizija hrvatskog turizma, ni strateški plan koji je zamijenjen kratkoročnim marketinškim planom te se nedefiniranim nastupom i svaštarenjem pokušava privući potencijalne turiste (ako ne znaš kuda ideš, svaki puta će te tamo i odvesti). “Ako pod vizijom smatramo tek gledište da je turistički sektor jedan od najvažnijih, vitalnih sektora hrvatskog gospodarstva, onda smo na sasvim pogrešnom putu. Optimalnu viziju, san hrvatskog turizma, nismo još ni počeli sanjati, a bez toga – ma kako bilo daleko njegovo ostvarenje – teško je definirati strateške pravce u turizmu.”<sup>127</sup> Ne zna se da li je budućnost hrvatskog turizma elitni turizma ili transformirani masovni turizam.

Na osnovu analize postojećeg stanja, nužno je kreirati koncepciju razvoja turizma. Temeljni ciljevi su:<sup>128</sup>

- Inoviranje turističke ponude temeljene na visoko kvalitetnoj industriji zabave, selektivnim sadržajima, implementiranim trendovima s europskog tržišta s naglaskom na autohtone vrijednosti i socio kulturnu dimenziju. Potrebno

---

<sup>127</sup> Vukonić, B.: *Paradoksi hrvatskog turističkog razvoja*, Ekonomija, Zagreb, 2/1996., str. 12.

<sup>128</sup> Stipanović, C.: *Determinante konkurentne razvojne politike hrvatskog turizma*, Tourism & Hospitality Industry 2004, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 572.



je odrediti ciljni segment i proaktivnim marketingom prilagoditi se budućim turističkim potrebama s ciljem ostvarenja konkurentnosti.

- Izgradnja prepoznatljivog identiteta koji će asocirati na prednosti hrvatske ponude i repozicioniranje u svijesti potencijalnih turista kao prestižna destinacija primjerena suvremenim potrebama turista.

U cilju turističkog razvoja potrebno se prilagoditi uvjetima makrookoline i ispuniti preduvjete razvoja:

- aktivna uloga države s ciljem približavanje Hrvatske EU – početak pristupnih pregovora 3. X 2005, implementacija pravne države, zakonske regulative, poticajnog makroekonomskog okvira razvoja (diferencirana porezna stopa, devizni tečaj), infrastrukturne izgradnje (prometna mreža – 26. VI 2005. otvorena auto-cesta Dalmatina koja povezuje Zagreb i Split, Središnju i Južnu Hrvatsku), obrazovanje kadrova;
- poboljšavanje dostupnosti destinacije (prometna infrastruktura) i rješavanje prometnih problema unutar destinacije (parkirni prostor);
- uvođenje europskih normativa standarda kvalitete;
- povećanje učinkovitosti privatizacije uz ostvarenje maksimalne cijene, privlačenje kvalitetnih investitora i stranih hotelskih lanaca, transformacija hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća;
- sprječavanje rasprodaje zemljišta i prirodne resursne osnove;
- izrada prostornog plana i onemogućavanje apartmanizacije i betonizacije obale te devastiranje prirodne okoline;
- obrazovanje nove generacije menadžera koja će generirati razvojne putove, permanentno obučavanje i autorizacija djelatnika u turizmu – znanje predstavlja ključni faktor razvoja;
- implementacija informacijske tehnologije i suvremenih tehnoloških dostignuća.

Strategija održivog turizma u Hrvatskoj razlučuje niz strateških ciljeva:

- provedbu integriranog upravljanja resursima;
- valorizaciju, a ne uništavanje prirodne resursne osnove;
- osiguranje svih zainteresiranih strana, posebice lokalnih zajednica, te izgradnju njihovih kapaciteta za sudjelovanje u turizmu, poboljšavajući time kvalitetu života;
- oslobađanje kreativnosti u turizmu i uslugama olakšavanjem interakcije između klijenta, poduzetnika i zajednice;
- sinergiju akcija javnog i privatnog sektora;
- naglašavanje socio kulturoloških vrijednosti kao krucijalnih motiva turističkih putovanja;
- valorizaciju tehnoloških rješenja u kreiranju nove vrijednosti za turista;
- postizanje ravnoteže između suradnje i konkurencije među regijama i poduzeća unutar destinacije.

Osnovna orijentacija hrvatskog turizma je održivi razvoj kao sinergija ekološke, sociokulturološke, tehnološke i ekonomske održivosti i usmjerenja.

Nacionalne inicijative za provedbu strategije održivog razvoja su:<sup>129</sup>

1. Okvir za oslobađanje kreativnosti turističkih usluga na osnovi reakcije klijenata, inspirirano hrvatskim identitetom i kvalitetom života:
  - iskorištavanje reakcije klijenata za inspiraciju i kreativnost u razvoju proizvoda;
  - informiranje posjetitelja o isprepletenosti prirode, kulture, agro, prehrambenog, zdravstvenog, maritimnog te drugih dijelova hrvatskog i regionalnog identiteta;
  - uključivanje osoblja i zajednice u razvoj usluga, novih kvalitetnih proizvoda, marki i njihovog komercijalnog iskorištavanja.
2. Mreža za koordinaciju izgradnje kapaciteta turizma zasnovanog na kvaliteti:
  - stvaranje nacionalne koordinacije, istraživanje, zakonodavna poboljšanja, naponi na izgradnji kapaciteta u poboljšavanju institucionalne i pravne okoline te uklanjanje prepreka za razvoj novog proizvoda i kreativni menadžment destinacije;
  - povezivanje poduzeća i zajednice radi povećanja kapaciteta i trajne obuke u održivom turizmu.
3. Usluge informacijske tehnologije za turistički razvoj:
  - pregled, koordinacija i kohezija sustava internet promocije i rezervacija;
  - određivanje pružanja i kompatibilnost sakupljanja podataka za nacionalno i regionalno korištenje.

Za razvoj hrvatskog turizmu presudnu ulogu ima privlačenje stranih investicija. Trenutna situacija u turizmu Hrvatske evidentno zahtijeva priljev svježeg kapitala za pokretanje novog investicijskog ciklusa. Inozemne investicije u turizam doprinose razvoju turističke ponude, ali imaju i pozitivan utjecaj na ostala područja gospodarstva. Razlozi za ulaganje u hrvatski turizam između ostalog su:

- nepregledno bogatstvo prirodne resursne osnove;
- povoljni geoprometni položaj;
- duga tradicija u turizmu utemeljena na vrlo atraktivnoj jadranskoj obali;
- hrvatski turistički sektor posljednjih godina pokazuje značajan porast, bilježi se porast turističkog prometa i turističkog prihoda;
- brzi razvoj turizma pruža investitorima priliku ulaganja u dinamičan sektor koji je u konstantnom porastu.

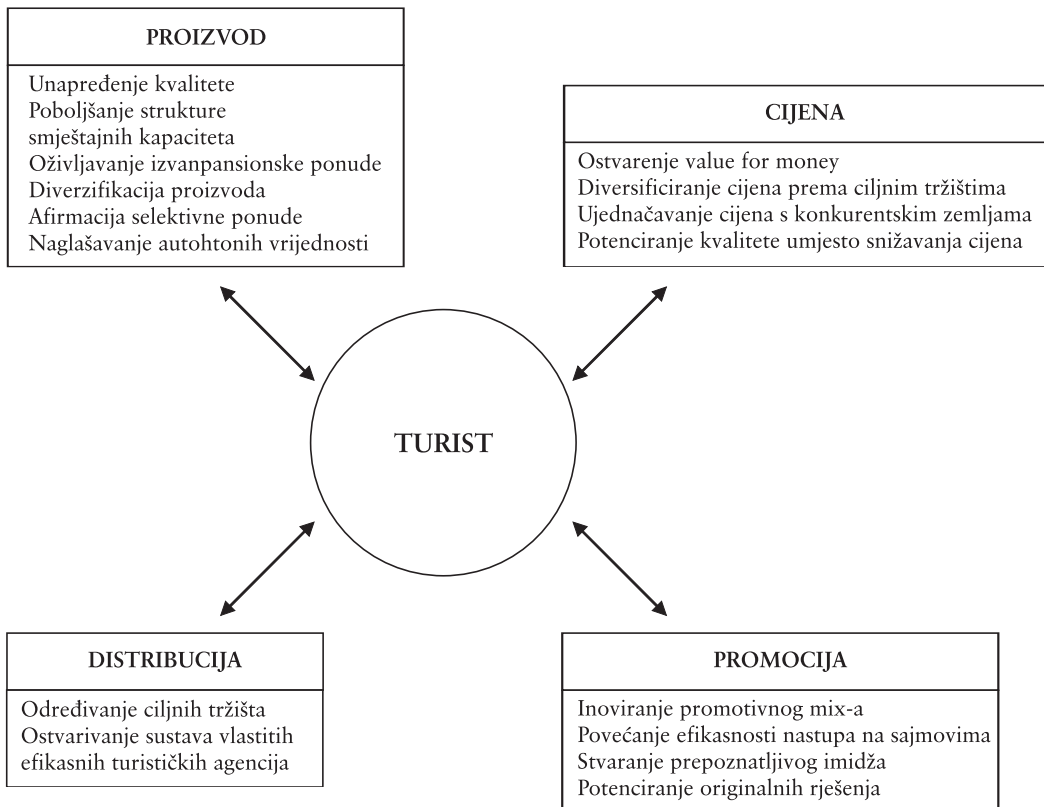
Ipak treba paziti i ograničiti da globalizacija ne potakne masovnu rasprodaju prirodnog bogatstva multinacionalnim kompanijama i pretvaranje domicilnog stanovni-

<sup>129</sup> Nacionalne inicijative za provedbu Strategije održivog turizma u Hrvatskoj, Hrvatski turistički cluster, Zagreb, 2003., str 4.

štva u najamnu radnu snagu. Hrvatski turizam u razvojnoj koncepciji mora odgovoriti na četiri ključna pitanja:<sup>130</sup>

- sposobnost stvaranja domaćeg turističkog produkta i njegov odnos prema svjetskim kriterijima i standardima;
- uključivanje u svjetske distribucijske i komunikacijske sustave koje koristi turizam;
- odnos globalizacije prema kulturnom i turističkom identitetu Hrvatske;
- tržišne razmjenske vrijednosti prirodnog turističkog potencijala Hrvatske u uvjetima globalizacije, ekoloških standarda EU i održivog razvoja.

Hrvatska mora u razvojnoj koncepciji i strategiji paralelno unaprijediti sve elemente marketinškog miksa: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju u cilju ostvarenja sinergijskog efekta kvalitativnog preoblikovanja turističke ponude. U središtu procesa se nalazi turist sa sve složenijim i zahtjevnijim sustavom potreba i preferencija koje predstavljaju izazov i prioritet transformacije ponude.



**Slika 20:** Optimalizacija marketing strategije hrvatskog turizma

Izvor: Izrada autora.

<sup>130</sup> Dulčić, A.: *Hrvatski turizam, tranzicija i globalni razvojni procesi*, Turizam 2/2000, Zagreb, str. 209.

U cilju efikasnog razvoja nužno je prihvatiti suvremene ekonomske trendove uz poticanje vlastite osobnosti i prepoznatljivosti. Vizija se mora bazirati na valorizaciji konkurentskih prednosti, autohtonim vrijednostima, diferenciranju ponude, originalnosti sadržaja, kvalitativnom unapređenju ponude, afirmaciji ekologije i održivom razvoju.

Nužno je preoblikovati smještajnu ponudu i transformirati hotele spavaonice namijenjene masovnom turizmu u visoko kvalitetne hotele s diferenciranom ponudom i bogatim sadržajima. "Hrvatsku karakteriziraju skupi instalirani kapaciteti uz pomoć inozemnog kredita, sumnjiva kvaliteta ponude, niska proizvodnost i efikasnost investiranog kapitala i niska učinkovitost sezonskog korištenja kapaciteta, skupa usluga osobne potrošnje za svakog inozemnog ili domaćeg turista."<sup>131</sup> Nedostaje joj sto tisuća postelja u kvalitetnijim hotelima s tri i više zvjezdica. 2005. godine<sup>132</sup> se predviđa u Hrvatskoj u obnovu hotela uložiti 280 milijuna eura, a u gradnju novih kapaciteta svega 4 miliona eura. Ulaganja u potpunu obnovu hotela kreću se od 90 tisuća eura naviše po smještajnoj jedinici za hotele s pet zvjezdica, od 30 do 60 tisuća eura po smještajnoj jedinici za hotele s četiri zvjezdice te od 10 do 30 tisuća eura po smještajnoj jedinici za hotele s tri zvjezdice. Novogradnje i pothvati većine malih i srednjih poduzetnika nadmašuju navedene raspone ulaganja zbog viših troškova gradnje i opremanja skupocjenom opremom i materijalima. Smanjuje se atraktivnost klasičnih hotela tako da 2005. godine hit ponuda postaju ruralne vile s bazenima, boutique hoteli (Villa Astra, Lovranske vile, Palace Dubrovnik) kao spoj ekskluzivnosti i privatnosti. Otvaraju se i najluksuzniji hoteli i vile (2005. g. ponovno je otvorena Villa Šeherezada u Dubrovniku, članica grupe Andronika Lukšića). Paralelno je nužno poboljšati ugostiteljsku ponudu s naglaskom na restorane autohtonog uređenja domaće kuhinje i vlastitih specijaliteta uz uvažavanja novih trendova: slow food restorani, makrobiotički restorani...

Hrvatska mora u turističkom razvoju naći kompromis između globalizacije i lokalizacije, odnosno optimalnu kombinaciju vlastitih nacionalnih vrijednosti i europske tradicije u najpozitivnijem smislu. Ne može konkurirati ponudom prilagođenom jedinstvenom ukusu i turističkoj monokulturi, već mora naglasiti domaće, autohtone vrijednosti uz poticanje selektivnih oblika turizma: nautički, zdravstveni, kongresni, sportski, seoski, vjerski, lovni, ribolovni turizam, wellness ponudu. Potrebno je sve više uključivati gradove i aglomeracije u turističku ponudu, pogotovo izvan sezone. Konkurentne prednosti može stvoriti afirmacijom vlastite kulturne baštine (izložbe, koncerti klapskih pjesama, narodne nošnje, lokalni koloriti) – povezivanje turističke ponude s kulturnim identitetom, povijesne tradicije, prirodnih ljepota, mediteranskih običaja (ribarske fešte, karneval, balinjerada, fešta maruna), zabavnih programa... Nužno je ponudu proširiti ekskluzivnim sadržajima: noćnim klubovima, kockarnicama, elitnim diskotekama, barovima, restoranima bez kojih se ne mogu privući zahtjevniji gosti. Posebni naglasak mora biti na afirmaciji sportskih sadržaja: sportske dvorane, igrališta, teniski i golf tereni, biciklističke staze, vodeni sportovi – jedrenje, surfanje, skijanje na

<sup>131</sup> Kulić, S.: *Znanstveno kritičko razumijevanje turizma kao sociokulturne djelatnosti*, Ekonomski pregleđ, Zagreb, 1-2/1996., str. 57.

<sup>132</sup> Šerić, M.: *Atraktivna ili nisko povratna turistička ulaganja*, Croatiabiz, Zagreb, 36/2005., str. 61.

vodi... Rekonceptija poslovanja se mora temeljiti na novom odnosu prema turistu, obogaćivanju, diversificiranju turističke ponude uz poticanje selektivnih sadržaja. Sve veći značaj ima animacija gostiju (pozitivan primjer je Club Med u Pakoštanima). Turistima se moraju neprestano nuditi različite aktivnosti i sadržaji u cilju aktivnog odmora i potpunog zadovoljstva kao kontrast bezlične, neinventivne i anemične ponude. Diversificiranjem i obogaćivanjem ponude Hrvatska mora težiti cjelogodišnjem turističkom poslovanju i afirmaciji svih županija s vlastitim posebitostima i specifičnostima razvoja. Treba prerasti u destinaciju doživljaja koja će pružiti turistima mogućnost zabave i aktivnog odmora. Događaji trebaju postati kapitalni sadržaj turističke destinacije, iako za mnoge turizam u svojoj ukupnosti i nije ništa drugo do događaj, odnosno doživljaj koji treba biti središnjim razlogom turističkog dolaska. Događaji predstavljaju priliku transformacije hrvatske turističke ponude i preoblikovanja uniformne, neinventivne ponude masovnog turizma u industriju zabave i aktivnog odmora s ciljem iniciranja veće turističke potrošnje, privlačenja turista veće platežne moći i povećanja zadovoljstva turista. Najviše ovise o kreativnosti, inovativnosti, maštovitosti i vještini animacije organizatora i menadžera događaja i slobodnog vremena. Potiču mogućnost valorizacije kulturno povijesne baštine, tradicije i sposobnost animacije. Nažalost, dio manifestacija nema dovoljno profiliranu promociju što uvjetuje da ne rezultiraju i maksimalnom profitabilnošću. Ipak nema destinacije koja nije obogatila turističku ponudu najrazličitijim društvenim atraktivnostima i događajima. Raznovrsnost i istančanost ponude događaja doprinosi diferenciranju destinacija i gravitiranju turista u mjesto događaja. Pozitivni primjeri su:

- Dubrovnik, zaštićeni grad UNESCO koji prerasta u grad spomenik, grad kulture s prestižnom manifestacijom Dubrovačke ljetne igre sa spektrom prestižnih kazališnih predstava, koncertnih događanja i gostovanja eminentnih umjetnika.
- Opatija koja se prisjeća prebogate turističke tradicije organiziranjem "Pozdrava iz Opatije – K.u.K. razglednice" – turističku manifestaciju s brandom kojom se oživljava razdoblje Austrougarske monarhije i začeci turističke priče Opatije. U ponudi se ističe i Liburnia Jazz Festival uz gostovanje vodećih domaćih jazz glazbenika. Festival Opatija organizira mnogobrojne koncerte, kazališne predstave, alternativna događanja...
- Pula koja s Histria festivalom u Areni i Hrvatskim filmskim festivalom prerasta u važnu europsku kulturošku destinaciju uz gostovanje i koncerte velikih svjetskih glazbenih zvijezda.
- Umag koji s ATP turnirom postaje sinonim za destinaciju tenisa, zabave, sporta, prestiža i doživljaja. Dokazuje da kvalitetne sportske manifestacije s bogatim popratnim sadržajem postaju snažan privlačni faktor i nezaobilazni motiv dolazaka bogatijih turista s visoko profiliranim turističkim potrebama, kao i snažno promotivno sredstvo u cilju repozicioniranja Umaga kao destinacije sporta, zabave i aktivnog odmora.
- Vodice koje žele prerasti u tvornicu doživljaja. Svaki tjedan žele ponuditi novi događaj (npr. na početku sezone 2005. TZ Vodice je za proslavu 50-go-

dišnjice vodičkog turizma organiziralo “feštu od vodičke spize” – na stolu dugačkom 250 metara ugostitelji i hotelijeri su ponudili 350 jela domaćih i dalmatinskih specijaliteta, ili izrada milenijske fotografije bikera u Vodica-ma kojom se želi privući taj segment turista).

- Rab koji se ističe tradicionalnom Rapskom fjerom koja oživljava srednji vijek na Rabu uz naglasak na srednjovjekovne, tradicionalne obrte, tradiciju, folklor, način života što odudara od ostale recentne ponude.
- Motovun koji živi sa svojim filmskim festivalom i artistskim, umjetničkim filmovima te prerasta u filmsku meku europske kinematografije.
- Varaždin koji sa svojim manifestacijama Varaždinske barokne večeri i Špancir fest dokazuje da se s kvalitetnim događanjima mogu turisti preusmjeriti i u kontinentalnu Hrvatsku.

Manifestacije i događaji su bitni i zato jer mogu privući potencijalne turiste koji se nakon upoznavanja destinacije mogu ponovno u nju vratiti i tako postati stalni posjetitelji. Usprkos pozitivnim promjenama hrvatske destinacije značajno zaostaju u ponudi događaja, a osobito u ponudi noćnog života za prestižnim europskim odredištima te je krajnji čas za konkretne promjene. Pozitivan primjer je Zrće na Pagu koji se usmjerio na mlađe turiste i 24-satnu zabavu i događanja. Ponuda zabavnog života se ne može temeljiti samo na aktivnostima pojedinih poduzetnika, već na smišljenoj strategiji oživljavanja i kvalitativnog profiliranja ponude i na zajedničkoj akciji turističke zajednice, svih nosioca ponude i domicilnog stanovništva.

Veliki značaj u privlačenju potencijalnih turista ima i kulturno povijesna baština, spomenici i muzeji. Tako su 2004. godine u Hrvatskoj bili najposjećeniji Arena u Puli (306 tisuća posjetitelja), zidine Dubrovnika (300 tisuća), rezidencija Brijuni (170 tisuća), muzej Mimara u Zagrebu (106 tisuća posjetitelja).

Paralelno je nužno razviti nove, alternativne oblike ponude uklopljene u mediteranski ambijent kojima će se diferencirati od konkurencije na tržištu maksimalnom valorizacijom postojeće resursne osnove u skladu s financijskim mogućnostima.

Ponuda se ne smije prilagođavati trenutnim poticajima s tržišta jer joj zbog vlastite statičnosti treba previše vremena “Najveća opasnost u turbulentnim vremenima nije sama turbulencija nego djelovanje po jučerašnjoj logici.”<sup>133</sup> U vrijeme kad je proizvod na tržištu, turisti će već htjeti nešto drugo. Proaktivnim marketingom i plasmanom ponude u pravo vrijeme isporukom vrijednosti turistima i kontinuiranim inoviranjem nosioci ponude moraju definirati buduću potražnju. Prioritet je stvoriti novu ponudu, nove sadržaje i priviknuti turiste na njene prednosti. Time se ostvaruje prednost pred konkurencijom jer se preuzimanjem tuđih sadržaja ne može ostvariti primat na tržištu. Osnova predstavlja pogled unaprijed temeljen na predviđanju kao ocjenjivanju objektivnih uvjeta poslovanja u budućem vremenskom razdoblju. Presudnu ulogu u formiranju inovirane ponude ima poduzetništvo i novi menadžment koji trebaju priključiti Hrvatsku suvremenim trendovima na europskom turističkom tržištu.

---

<sup>133</sup> Drucker, P. F.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., str 123.

Uz kvalitativnu preobrazbu turističkog proizvoda temeljenu na novim strategijama hrvatskog turizma potrebno je stvoriti prepoznatljivi imidž i brand koji će asociirati na njegovu konkurentsku prednost. S tim ciljem izrađeni su mnogobrojni slogani (Hrvatska – mala zemlja za veliki odmor, Dubrovnik – rivijera i otoci u skladu s prirodom) i simboli (logo, likovna rješenja B. Ljubičića). Nužno je implementirati novu promotivnu strategiju kojom će se Hrvatska uspješno prezentirati na turističkim sajmovima, u turističkim medijima i putem touroperatora i informacijske tehnologije. Novac uložen u promociju uvijek mora rezultirati profitom i porastom finansijskih rezultata većim od ulaganja u promociju. Nažalost, nedjelotvornost promocije hrvatskog turizma dokazuje rezultat istraživanja turista (Tomas – Institut za turizam, Zagreb i istraživanja autora) prema kojem se turisti većinom odlučuju na boravak u Hrvatskoj preko preporuke prijatelja, a ne privučeni promotivnom strategijom. Turistički imidž Hrvatske je potrebno ostvariti u interakciji s gospodarskim i političkim imidžem Hrvatske. S tim ciljem nužno je približavanje EU da bi Hrvatska bila percipirana kao konkurentna europska destinacija, a ne kao destinacija masovnog turizma na rubu Europe.

### 12.3. Nova usmjerenja ponude hrvatskog turizma

Razvojnou politikom hrvatskog turizma potrebno je definirati njegov kvalitativni odgovor na poticaje s globaliziranog turističkog tržišta. Presudni utjecaj imaju promjene u okolini: tehnološki razvoj, fragmentacija tržišta, globalizacija, sve veća konkurencija i informacijski razvoj. Osnova je stvaranje originalnih, novih proizvoda uz poticanje ravnoteže između globalizacije (unificiranje ponude, globalno tržište) lokalizacije (regionalna specijalizacija proizvoda, jačanje i ponovno stvaranje regionalnog identiteta).

Kvantitativni ciljevi hrvatskog turizma su: povećanje broja turista, noćenja i primarno povećanje ostvarenog prihoda (udvostručenje prihoda od turizma u slijedećih deset godina uz godišnju stopu rasta 7%, povećanje ukupnih gospodarskih učinaka turizma potpunijim podmirenjem turističke potražnje domaćim proizvodima i uslugama barem na razini od oko 80% planirane potrošnje, povećanje zaposlenosti u turizmu 7% godišnje<sup>134</sup>), a kvalitativni su: definiranje nove razvojne strategije temeljene na novoj poslovnoj filozofiji, preoblikovanje marketinškog mixa s naglaskom na novi proizvod i prepoznatljivi imidž. S tim ciljem se definira nova strategija hrvatskog turizma temeljena na obogaćivanju i kvalitativnom profiliranju ponude.

Hrvatska mora implementirati nove oblike ponude. Značajno zaostaje u sadržajima koji predstavljaju na jedinstvenom europskom tržištu turističku realnost: zabavni, tematski parkom, brodske ture, avanturistički turizam.

Hrvatska nema zabavne ni vodene parkove. Planirana je izgradnja zabavnog, tematskog parka na Žnjanu kod Splita. Wellness ponuda se sve više uključuje u ponu-

<sup>134</sup> Radnić, A.: *Turizam i razvoj Hrvatske- Strategija razvitka Republike Hrvatske, Hrvatska u XXI stoljeću*, studija, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 17.

du luksuznijih hotela te predstavlja glavnu smjernicu u oplemenjivanju hotelskog proizvoda. U Opatiji je 2005. godine otvoren Thalaso-wellness centar koji radi u sklopu Thalassotherapie na 3 kata i 2500 m<sup>2</sup>. Uz ostale sadržaje u ponudi su centar za nutricionizam, liječenje debljine i osteoporoze te centar sportske medicine.

Brodске ture su u povojima. Ipak sve više domicilnih putničkih agencija organizira ture jedrenjacima. Hrvatska ima perspektivu postati vodeća europska destinacija brodskih tura zbog prirodnih ljepota. Ipak njezina stvarnost je otežan linijski promet između otoka i kopna gdje turisti moraju čekati na prijevoz do željene destinacije. Na Jadranu je 2004. godine bilo 420 kružnih putovanja stranim brodovima, što je 27.8% manje nego tijekom 2003., no na tim je brodovima bilo 4.7% više putnika ili njih ukupno 440.254. Putnici koji su na taj način došli u Hrvatskoj su boravili 5.28 dana, što je gotovo 50% manje od prosječnog boravka stranih turista u destinaciji. Većina kružnih putovanja ostvareno je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji.

Avanturistički turizam nije doživio pravu afirmaciju, iako se organiziraju utrke Bjelolasica, Paklenica, pojavljuju se alternativni, ekstremni sportovi. Sve je to rezultat truda i ulaganja entuzijasta, a ne smišljene razvojne politike turizma. Hrvatska s obzirom na prirodne resurse i raznolikost može postati vodeća europska destinacija avanturističkog turizma.

Od ostalih sadržaja afirmiraju se seoska turistička gospodarstva, povratak prirodi, branje tartufa, šparoga, utrke magaraca, vinske, sirne ceste... Nužno je osnivanje turističkih agencija koje će biti specijalizirane za nove oblike ponude. Veliku ulogu moraju imati menadžeri i poduzetnici koji će prepoznati nove prilike na tržištu i materijalizirati ih u konkurentnost hrvatskog turizma i prepoznatljivost ponude.

Hrvatska posjeduje toliko raznolikosti na relativno malenom prostoru da u perspektivi uz efikasnu razvojnu politiku može prerasti u konkurentsku destinaciju na europskom turističkom tržištu.

## Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Analizirajte sadašnje stanje hrvatskog turizma (SWOT analiza).
2. Koja su strateška usmjerenja razvoja hrvatskog turizma?
3. Koji su ciljevi inovirane razvojne strategije hrvatskog turizma?
4. Objasnite preduvjete razvoja hrvatskog turizma.
5. Koji su načini optimalizacije hrvatske turističke ponude?
6. Koji su novi oblici ponude hrvatskog turizma?
7. Objasnite značaj događaja i manifestacija u obogaćivanju ponude.
8. Koje su tendencije inoviranja promocije hrvatskog turizma?
9. Kako Hrvatska može najefikasnije ostvariti konkurentne prednosti na globaliziranom turističkom tržištu?



## ZAKLJUČAK

Koncepcija i strategija razvoja imaju presudnu ulogu u definiranju budućeg poslovanja. U XXI. stoljeću globalizacija uvjetuje svjetsko i jedinstveno europsko tržište te vodeću ulogu u promjenama preuzimaju ekonomske integracije i multinacionalne kompanije. Globalizacija dovodi do internacionalizacije usluga i ubrzanog razvoja turizma koji postaje vodeća industrija svijeta. Nameće potrebu da se u turističkom organiziranju prihvate nove metode, kako bi ponuda na lokalnoj razini mogla zadovoljiti sve složenije potrebe platežno sposobne potražnje na globalnom planu.

Posebitosti strategije razvoja u turizmu proizlaze iz sučeljavanja karakteristika turističke ponude i potražnje koje određuju turističko tržište kao i iz posebitosti usluga i uslužnog sektora. Dolazi do promjena ponašanja, preferencija i motiva turista, promjena u upravljanju turizmom s naglaskom na održivi razvoj i ekologiju i promjena shvaćanja turizma i turističke filozofije koje uvjetuje korjenite promjene turističkih sadržaja. Turisti svakim dolaskom traže nove sadržaje, aktivan odmor, novi doživljaj, veću kvalitetu... Sve su informiraniji u uvjetima globalne ponude i informacijskog društva te nijanse u ponudi postaju odlučujuće pri izboru destinacije i nosioca ponude. Osobito je to izraženo u uvjetima novih destinacija i snižavanju cijena postojećih avionskih destinacija. Turizam prerasta u industriju zabave i doživljaja, a turističke potrebe postaju primarne potrebe kao bijeg od suvremenog, stresnog života s naglaskom na aktivni odmor i profiliranje selektivne ponude. Prepoznatljivost potražnje i novi izazovi odražavaju novi konkurentski poredak obilježen povećanjem sofisticiranosti turista kao dijela globalnog procesa i potrebe za ponudom diferenciranog turističkog proizvoda po načelima održivog razvoja. Naglašavaju se promjene u kretanju ponude i potražnje koje će karakterizirati nekoliko faktora: tendencija prema većem broju putovanja s kraćim trajanjem, porast broja putovanja unutar regija, segmentacija potražnje, porast potražnje individualnih “paket aranžmana” prilagođenih posebnim željama turista, tendencija prema “putovanju kao iskusvu” te većoj razini standarda i kvalitete ponude, kao i sve agresivnije promotivne i druge tržišne aktivnosti turističkih poduzeća i destinacija.

Koncepcija (pisani dokument) određuje strategiju razvoja (akt činjenja u postizanju željenih ciljeva) u cilju maksimalnog zadovoljenja turističkih potreba i multipliciranja

profita. Ima presudnu ulogu kao odgovor na promjene na mikro i makro razini, odnosno u hotelsko-turističkom poduzeću, destinaciji ili čitavoj zemlji. Ne može se više uspjeti na tržištu slučajnim pristupom, improvizacijom i ne korištenjem poslovne i razvojne politike, novih metoda i strategija razvoja koje postavljaju temeljne odrednice budućeg poslovanja. Polazište koncepcije razvoja predstavlja istraživanje tržišta, segmentiranje tržišta i izbor ciljnog segmenta, analiza sadašnjeg stanja poduzeća, pozicioniranje poduzeća i destinacije i izgradnja konkurentskog marketing mixa (proizvod, cijena, distribucija, promocija). Nužno je profilirati konkurentske prednosti temeljene na većoj kvaliteti, nižim cijenama, fokusiranju poslovanja, brzini reakcije i transformaciji poslovanja. Potrebno je inovirati ponudu, implementirati autohtone i originalne sadržaje, kvalitativno oblikovati proizvod i tako se diversificirati od konkurencije. Sinergija lokalizacije i globalizacije postaje presudna u kreiranju atraktivnosti za turiste. Prioritet je valorizirati prilike razvoja u izgradnju konkurentskih prednosti i multiplificiranju snaga poduzeća kao i anuliranju opasnosti okoline i slabosti poduzeća. Zadaća poduzeća je profiliranom koncepcijom pretočenom u strategiju razvoja aktivno kreirati budućnost te stvarati novu vrijednost za turiste.

Uspješna poduzeća znaju na koji se način, primjenom tržišno orijentiranog strateškog planiranja, poslovne i razvojne politike, moraju prilagoditi novim trendovima, odnosno pokušati kreirati buduće trendove. Moraju se usmjeriti na turiste i stvoriti vrijednosti za njih u skladu s njihovim potrebama i zahtjevima u definiranoj konkretnoj situaciji, ali i na temelju procjene njihovih budućih preferencija i aktivnosti konkurencije. Na suvremenom tržištu nema stanja mirovanja. Stabilno stanje se manifestira i realizira u dinamici ostvarivanja stabilnog stanja. Mirovanje poduzeća znači stagnaciju i odumiranje. Nijedno poduzeće, makar u liderskom položaju, ne smije prestati ulagati u investicije i upravljanje promjenama jer je pitanje trenutka kad će izgubiti trenutni tržišni položaj. Poduzeća, koja koriste fleksibilnu ponudu i mogućnost transformacije i prilagođavanja, brže se odazivaju na nove turističke preferencije, brže povećavaju inovativnost i originalnost proizvoda te boljim valoriziranjem vremena kao ključne odrednice konkurentnosti snižavaju rizike i troškove poslovanja. Promjene se baziraju na istraživanju i razvoju, pronalaženju originalnih rješenja i novih modela poslovanja koji mogu dovesti do poboljšavanja rezultata. Upravljanje promjenama obuhvaća: strateške aspekte valoriziranja promjena (globalni trendovi razvoja i trendovi razvoja informacijskih tehnologija), informacijsku tehnologiju kao stratešku komponentu razvoja i promjena u poduzeću i upravljanje projektima koji donose promjenu (reinženjering, procesni timovi, organizacijske i poslovne jedinice). Mora postojati jasna svrha zbog koje se promjene provode kako bi se lakše prihvatile i kako bi djelatnici bili motivirani za suradnju. Napuštaju se svi recidivi neefikasnog poslovanja te se uključuje u aktivno kreiranje budućnosti naglašavanjem inovativnosti, kreativnosti, generiranjem originalnih sadržaja kojima se diferencira od konkurencije. Poduzeće se mora repositionirati u odnosu na turiste te poboljšavanjem poslovanja uz implementaciju benchmarkinga i business intelligence steći prednost pred konkurencijom. Osnovno pitanje je kako biti bolji i uspješniji od konkurencije. Nema gotovih rješenja, već se mora osluškiivati vrijeme i promjene te na njih brzo i kvalitetno odgovoriti.

Na globalizacijskom tržištu presudni inputi postaju znanje, vještine i intelektualni kapital kao nositelji promjena, odnosno strategija upravljanja ljudskim resursima s ciljem permanentnog usavršavanja i obučavanja djelatnika. Upravo ljudska kreativnost kroz implementiranje sustavnih inovacija postaje temelj dugoročnih konkurentskih prednosti baziranih na kvaliteti i posebitostima proizvoda. Svi ostali inputi, uključujući i financijske resurse se mogu lakše nabaviti i dobivaju sekundarno značenje. Promjene su sve češće, drastičnije, dinamičnije, nepredvidljivije (brzina postaje odlučujući faktor u kreiranju prednosti) tako da je nužna upotreba suvremenih znanstvenih dostignuća, suvremene metodologije (sustavna analiza, metode simulacije, benchmarking, business inteligence) i informacijske tehnologije (baze znanja, marketinški informacijski sustavi, softverski programi) kako bi se materijalizirale i kapitalizirale u konkurentske prednosti. Upotreba znanja i znanosti (društvo znanja, intelektualni kapital) postaje presudno sredstvo u smanjivanju rizika, neizvjesnosti i nesigurnosti u budućem poslovanju. Imperativ racionalnog poslovnog odlučivanja postaje pitanje kako smanjiti rizik i neizvjesnost, odnosno kako rizik donošenja pogrešnih poslovnih odluka svesti na najmanju moguću mjeru uz što točnije predviđanje i anticipiranje budućih kretanja na tržištu (ovisno o propulzivnosti gospodarskih grana – u informatici su promjene konstantne dok u tradicionalnim gospodarskim granama znatno sporije i duljini razdoblja u kojem se predviđa). Upravljanje znanjem predstavlja dinamički proces koji se mora razvijati paralelno s promjenama u poduzeću i izvan njega, a u provedbu procesa upravljanja znanjem treba uključiti sve djelatnike (autorizacija djelatnika). Krucijalnu važnost ima menadžment koji mora generirati nove pravce razvoja, definirati novu viziju poslovanja, približiti ju djelatnicima kako bi postali saveznici u provođenju optimalizacije poslovanja. Uspjeh je određen sposobnošću učenja (organizacija koja uči) i prihvaćanja novih znanja, brzinom i kvalitetom prilagođavanja promjenama na tržištu i cjelokupnom sustavu i inovativnošću i generiranjem promjena u poslovanju.

Koncepcija i strategija razvoja se moraju implementirati i na hrvatski turizam koji dovoljno ne valorizira prirodnu resursnu osnovu i ne prihvaća suvremene turističke trendove, dok se o generiranju vlastitih originalnih sadržaja ni ne razmišlja. Prednosti se temelje na prirodnoj resursnoj osnovi, povoljnom geoprometnom položaju i sigurnosti (sve važniji element u eskalaciji terorizma koji usmjerava turistička kretanja u sigurnije destinacije), dok je upitna i nedostatna pansionska i izanpansionska ponuda. Ipak turističko poslovanje ima uzlaznu putanju u kvalitativnom i kvantitativnom smislu što rezultira većim brojem i kvalitetom turista i povećanjem turističke potrošnje koja još nije na nivou neograničenih mogućnosti. Preoblikovanje turističke ponude, inoviranje i transformacija turističkih poduzeća uz implementiranje razvojne politike temeljene na kvaliteti, novim standardima, obogaćivanju ponude, selektivnim sadržajima, novim rješenjima, autohtonim elementima i novoj generaciji menadžmenta jamstva su turističkog prosperiteta Hrvatske. Hrvatski turizam mora implementirati novu razvojnu koncepciju s jasno postavljenim ciljevima i načinima ostvarenja na svim razinama poslovanja, definiranim ciljnim segmentima i kvalitetnom ponudom aktivnog odmora i industrije zabave te smanjiti jaz između mogućnosti

i realnosti. Mora se izdignuti iz vrtloga masovne, neprepoznatljive ponude te poticati selektivne sadržaje i autohtonu ponudu prilagođenu potrebama suvremenih turista. Implementiranjem kreativnosti i inovativnosti, intuicije, imaginacije i intelekta, generiranjem novih ideja potrebno je prirodnu osnovicu pretočiti u konkurentske prednosti. Intelektualni kapital i poduzetništvo temeljeno na informacijama i suvremenim tehnologijama postaju generator kvalitativne preobrazbe hrvatskog turizma.

## LITERATURA

### Knjige

1. Ansoff, H. I.: *The New Corporate Strategy*, John Willey & Sons, New York, 1988.
2. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
3. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
4. Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
5. Bebek, B., A. Kolumbić: *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Bennett, R.: *Menadžment*, Informator, Zagreb, 1994.
7. Baum, T.: *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry*, International Thomson Business Press, London, 1995.
8. Božičević, J. i dr.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993.
9. Brajdić I.: *Specifičnosti odlučivanja u hrvatskom turizmu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
10. Buble, M i dr.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 1997.
11. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
12. Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
13. Chase, R. B., Aquilano, N. J.: *Production and Operation Management*, Irwin, New York, 1995.
14. Daft, L. R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.
15. Dedijer, S.: *The World Jumper*, Zrinski, Čakovec, 2000.

16. Deželjin, J.: *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, Alinea, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1992.
17. Dollinger, J. M.: *Enterpreneuership: Strategies and Resources*, Austen Press, Boston, 1995.
18. Dragičević, A.: *Politička ekonomija informacijskog društva*, Varteks, Varaždin, 1994.
19. Drucker, P. F.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
20. Duib, S. i dr.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995.
21. Edosomwan, A. J.: *Customer and Market-Driven Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993.
22. Grbac, B.: *Marketing*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2005.
23. Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1995.
24. Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, Longman Group Limited, London, 1994.
25. Horvat, Đ.: *Clusteri – put do konkurentnosti*, Cera Prom, Zagreb, 2005.
26. Ivanović, Z.: *Financijski menadžment*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
27. Kellerman, B.: *Bad Leadership*, Harward Business School Press, 2004.
28. Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.
29. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1996.
30. Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, Cabi Publishing, Wallingford, 2004.
31. Kreitner, R.: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
32. Kripendorf, J.: *Putujuće čovječanstvo*, Liber, Zagreb, 1986.
33. Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999.
34. Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
35. Laudon, C. K., Laudon, P. J.: *Management Information System*, Macmillan Publishing Company, New York, 1991.
36. Lockwood, A., Backer, M., Ghillyer, A.: *Quality Management in Hospitality*, Cassell, New York, 1996.
37. Mandić, I.: *Poslovna i razvojna politika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, 1990.
38. McIntyre, G.: *Sustainable Tourism Development, Guide for Local Planers*, Madrid, WTO, 1993.
39. Megginson, W. L.: *Small Business Management*, Irwin McGraw-Hill, New York, 1997.
40. Mencer I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitagraf, Rijeka, 2004.
41. Moutihno, L.: *Strategic Management in Tourism*, Masmedia, Zagreb, 2004.
42. Nagel, K.: *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Moderne Industrie Vel*, Landsberg/Lech, 1988.
43. Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980.
44. Orsag, S.: *Budetiranje kapitala – procjena investicijskih projekata*, Masmedia, Zagreb, 2002.

45. Panian, Ž., Klepac, G.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
46. Peter, P., Donnelly, J.: *A Preface to Marketing Management*, Irwin, Sydney, 1997.
47. Peters, T. J., Waterman, R. H.: *In Search of Excellence*, Harper/Row, New York, 1982.
48. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999.
49. Porter, E. M.: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1980.
50. Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani, Opatija, 1989.
51. Radišić, F.: *Poduzetnički menadžment*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.
52. Ritchie, B., Goeldner, C.: *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, John Wiley-Sons, 1987.
53. Rushore, S., Ciraldo D. M., Tarras, J: *Hotel Investments Handbook*, Warren Gorham&Camont, 1997.
54. Sefić, N. i dr.: *Financije za poduzetnike i menadžere nefinancijaše*, Adamić, Rijeka, 2003.
55. Sikavica, P. i dr.: *Poslovno odlučivanje teorija i praksa donošenja odluka*, Informator, Zagreb, 1994.
56. Siropolis, C. N.: *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995.
57. Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
58. Srića, V.: *Inventivni menadžer*, Croman, Zagreb, 1995.
59. Srića, V.: *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb, 2000.
60. Srića, V.: *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb, 2004.
61. Stacey, D. R.: *Strateški management i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997.
62. Tipurić, D.: *Strateški savezi, suradnja poduzeća do konkurentne prednosti*, Sinergija, Zagreb, 2002.
63. Tuđman, M.: *Prikazališta znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003.
64. Ulrich, D.: *Human Resource Champions*, Harward Business School Press, 2002.
65. Vukonić, B.: *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad, Zagreb, 1994.
66. Vuković, I.: *Menadžment i strateško planiranje*, Dalmatina, Zagreb, 1997.
67. Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999.
68. Welge, M. K.: *Unternehmungsführung, Band I:Planung*, Poeschel, Stuttgart, 1997.
69. Weihrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1993.
70. Wheelen, T. L.: *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
71. Whiteley, R. C.: *The Customer-driven Company*, Addison-Wesley Corp., 1991.
72. Witt, S. F., Witt, A. C.: *Modeling and Forecasting in Tourism*, Academic Press, 1997.
73. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

## Članci

1. Alfrević, N.: *Inženjering i upravljanje poslovnim procesima u primjeni*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 12/2003.
2. Alfrević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997.
3. Avelini Holjevac, I.: *Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu*, Hotelska kuća '96, Opatija, 1996.
4. Avelini Holjevac, I.: *Productivity Problems of the Hotel Industry of Countries in Transition*, Capetown, 1997.
5. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje potpunom kvalitetom*, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000.
6. Bahtijarević-Šiber, F.: *Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima s poslovnim strategijama*, Ekonomija, Zagreb, 4/2000.
7. Basarić, Z.: *Privatizacija hotelskih poduzeća*, Poslovni magazin, Zagreb, 10/2004.
8. Basarić, Z.: *Ključevi poslovnog uspjeha*, Poslovni magazin, Zagreb, 12/2003.
9. Boko, H.: *Hrvatska u 21. stoljeću*, Ekonomski pregled, Zagreb, 3-4/2004.
10. Bosilj Vukšić, V.: *Reinženjerstvo poslovnih procesa u velikim hrvatskim poduzećima*, Ekonomski pregled, Zagreb, 7-8/2000.
11. Bosilj Vukšić, V.: *Informacijski sustav kao potpora restrukturiranju poduzeća*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1/1996.
12. Bowen, J. T., Sparks, B. A.: *Hospitality Marketing Research: A Content Analysis and Implications for Future Research*, International Journal of Hospitality Management, 17/1991.
13. Bujanović, M.: *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995.
14. Bulić, N.: *Predgovor Pravilnika o razvrstavanju minimalnih uvjeta i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*, Ugostiteljski i turistički marketing d.o.o., Zagreb, 1999.
15. Cetinski, V.: *Hotelski poslovni sustavi u novim uvjetima*, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
16. Costa, J., Eccles, G., Teare, R.: *Trends in Hospitality, Academic and Industry Perceptions*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7/1997.
17. Crnjak-Karanović, B., Petrić, L.: *Međunarodna ulaganja, globalizacija i turizam*, Turizam, Zagreb, 2/2000.
18. Davidson, C.: *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, New Zeland, 2002.
19. Days, G. S., Wesnsley, R.: *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988.
20. Dedijer, S.: *Poslovni intelligence i sigurnost*, Infotrend, Zagreb, 7/1992.



21. Dedijer, S.: *Business Intelligence stranih poduzeća u Hrvatskoj*, Business Intelligence 2000., Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2000.
22. Dlačić, J.: *Consumer Loyalty in the Concept of Intellectual Capital*, 24th International Conference Sinergy of Methodologies, Portorož, 2005.
23. Družić, G.: *Starting Points, Objectives and Possible Lines of Development*, Ekonomija, Rifin, Zagreb, 4/2003.
24. Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 1/2004.
25. Dulčić, A.: *Hrvatski turizam, tranzicija i globalni razvojni procesi*, Turizam, Zagreb, 2/2000.
26. Dunković, D.: *Inovativni podsustavi menadžmenta*, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet, Osijek, 1-2/1999.
27. Fućkan, Đ.: *Analiza susreta unutarnje i vanjske okoline u strateškom planiranju*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 8/2003.
28. Galičić, V.: *Preustroj poslovnih i procesnih funkcija hotela*, Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1/2005.
29. Goldsmith, M.: *Coaching for Behavioural Change*, Business Strategy Review, 3/2003.
30. Gonan Božac, M.: *Planiranje strateških ciljeva poduzeća*, Ekonomski pregled, Zagreb, 5-6/2003.
31. Gorupić, D.: *Identitet, vizija i struktura u poslovnoj politici u strategiji poduzeća*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1/1996.
32. Grbac, B., Martin, J.: *Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjering Biro, Zagreb, 6/1997.
33. Hall, G., Rosenthal, J.: *How to Make Reengineering Really Work*, Harvard Business Review, 11-12/1993.
34. Hammer, A.: *Reengineering Work*, Harvard Business Review, 7/1990.
35. Hammel, G., Prohalad, G. K.: *Comparative Imagination and Expenditionary*, Marketing Harvard Bussiness Review, 1991.
36. Harrison, J. S.: *Strategic Analysis for the Hospitality Industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2/2003.
37. Horvat, Đ.: *Strateške alijanse i multinacionalne korporacije*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 2/2003.
38. Jadrešić, V.: *Vrste turizma i segmentacija turističkog tržišta*, Zbornik radova "Turizam u Hrvatskoj na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Sveučilišta u Splitu, Dubrovnik, 1996.
39. Jordan, P.: *Hrvatski turizam pred izazovima globalizacije*, Turizam, Zagreb, 2/2000.
40. Jurčić, Lj.: *Multiplikativni efekt hrvatskog turizma*, Acta turistica, Zagreb, 2/1998.
41. Katavić, I.: *Poduzetnički management zemljama u tranziciji*, International Conference Entrepreneurship and Macroeconomic Management, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Pula, 2005.
42. Kearney, A. T.: *Measurement Globalisation*, Foreign Policy, New York, 2004.

43. Krišto, I.: *Balanced Scorecard*, Poslovni magazin, Zagreb, 10/2004.
44. Kulić, S.: *Znanstveno kritičko razumjevanje turizma kao sociokulturne djelatnosti*, Ekonomski pregled, Zagreb, 1-2/1996.
45. Kulić S.: *Društveni obzor hrvatskog gospodarstva*, Ekonomski pregled, Zagreb, 9-10/2001.
46. Magaš, D.: *Tourist Destination in Globalisation Process*, Hotel 2000., Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000.
47. Mandić, I.: *Ocjena strateškog položaja organizacije osnova marketinške politike*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997.
48. Marković, I.: *Financiranje malog poduzetništva*, RRI F, Zagreb, 1/1996.
49. Mencer, I.: *Kružna putovanja – potencijalni proizvod hrvatskog turizma*, Hotelska kuća '96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
50. Miljković, D.: *Najlošija je šefovska procjena*, Poslovni magazin, Zagreb, 2/2005.
51. Miljković, D.: *Upravljanje karijerom*, Poslovni magazin, Zagreb, 1/2005.
52. Mueller, H., Kaufmann, E. L.: *Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry*, Journal of Vacation Marketing, 1/2001.
53. Myftari, I.: *Budžetiranje (rezultat planiranja) kao strategijska zamisao predviđanja ekonomskih konzekvencija poslovanja poduzeća*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 6/1998.
54. Olsen, M. D., Roper, A.: *Research in Strategic Management in the Hotel Companies*, Hospitality Management, 17/1998.
55. Pende, H.: *Društvena okolina i korporacijska kultura u hrvatskom turizmu*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1/2003.
56. Peršić, M.: *Računovodstveno planiranje i management u hotelijerstvu*, Hotelska kuća '94., Hotelijerski fakultet, Opatija, 1994.
57. Petrić, L.: *Karakteristike tržišta rada u turističkoj industriji*, Ekonomski pregled, Zagreb, 10/1999.
58. Pfeifer S.: *Prilog procjeni relevantnosti Business Intelligencea u uvjetima informacijskog društva*, Akademija tehničke znanosti Hrvatske, Zagreb, 1998.
59. Pfeifer, S.: *Kroz pitanja do novih izazova*, Croatiabiz, Zagreb, 32/2005.
60. Pirjevec, B.: *Analiza i ocjena realnih mogućnosti za razvitak turizma*, Acta Turistica, Zagreb, 1/1997.
61. Pirjevec, B.: *Kreiranje imidž-a turističke destinacije nakon rata*, Acta Turistica, Zagreb, 2/1998.
62. Pološki Vokić, N.: *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskih poduzećima*, Ekonomski pregled, Zagreb, 5-6/2004.
63. Popović, Ž.: *Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 19/1998.
64. Potočan, V.: *A New Perspectives on Business Decision Making*, Management – Journal of Contemporary Management Issues, Faculty of Economics, Split, 2/1997.

65. Račić, D.: *Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja*, Ekonomski pregled, Zagreb, 1-2/2000.
66. Radnić, A.: *Turizam i razvoj Hrvatske - Strategija razvitka Republike Hrvatske, Hrvatska u XXI stoljeću*, studija, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
67. Sangster, A.: *European Hotel Branding*, Travel & Tourism Analyst, 6/2000.
68. Senjak, Ž.: *Menadžment + vodstvo = uspjeh*, Croatiabiz, Zagreb, 36/2005.
69. Sessa, A.: *Tourism Production, Tourism Product, Real Situation, Methodological Approach, Global Trends*, 46<sup>th</sup> Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura. 1996.
70. Sessa, A.: *Megatrends in International Tourism*, Agnessetti, Roma, 1987.
71. Simončeska L.: *Suvremeni procesi integracije turističkog gospodarstva*, Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1-2/1999.
72. Slater, F. S., Narver, J. C.: *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Business Horizons, 3-4/1994.
73. Smeral, E.: *Globalization and Changes in the Competitiveness of Tourism Destination*, 46<sup>th</sup> Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996.
74. Smith, G., Ritter, D.: *Benchmarking: The Fundamental Questions*, Marketing Management, Zagreb, 2/2003.
75. Srića, V.: *Vizija Hrvatske na razmeđu tisućljeća i ekonomska politika*. Ekonomija, Rifin, Zagreb, 5/1995.
76. Stipanović, C.: *Determinante konkurentne razvojne politike hrvatskog turizma*, Tourism & Hospitality Industry 2004, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
77. Stipanović, C.: *Odrednice razvojne politike u ostvarivanju konkurentnosti hotelskog poduzeća*, Ekonomska istraživanja, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Pula, 2/2004.
78. Stipanović, C.: *Joint Marketing in the Development Strategy of Croatian Tourism*, International Conference Days of Turistica - Strategic Partnership for the Development of Tourist Destination, Visoka škola za turizam, Turistica, Portorož, 2004.
79. Stipanović, C.: *Značaj poduzetništva u razvojnoj strategiji hrvatskog turizma*, International Conference Entrepreneurship and Macroeconomic Management, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Pula, 2005.
80. Strnišćak, T.: *Inovativne regije i klasteri – izazov gospodarskom razvoju*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 2/2003.
81. Šerić, M.: *Atraktivna ili nisko povratna turistička ulaganja*, Croatiabiz, Zagreb, 36/2005.
82. Šestan, V.: *Team building*, Poslovni magazin, Zagreb, 5/2005.
83. Štoković, I.: *Benchmarking u turizmu*, Ekonomski pregled, Zagreb, 1-2/2004.
84. Štoković, I.: *Ocjena procesa restrukturiranja hrvatskih gospodarskih subjekata*, Ekonomski pregled, Zagreb, 12/1999.

85. Šulak, F.: *Informatizacija marketing aktivnosti i ponašanje korisnika*, Zbornik radova Informacijska tehnologija i marketing, Informatička biblioteka IBI, Zagreb, 1990.
86. Taylor, H.: *Competitive Advantage in the Hotel Industry – Success Through Differentiation*, Journal of Vacation Marketing, 2/1997.
87. Tipurić, D.: *Organizacijski principi restrukturiranja poduzeća*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, 1/1996.
88. Tuđman, M.: *Izvjesnica, znanje i sigurnosna kultura*, Business Intelligence 2000., Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2000.
89. Tušek, B.: *Informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 5/2003.
90. Van Scotter, J. R.: *The Value of Theoretical Research and Applied Research for the Hospitality Industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2/2003.
91. Varga, M.: *Poslovna inteligencija, ciljevi i metode*, Zbornik radova 9. konferencije Oracle korisnika, Umag, 2004.
92. Vlahović, D.: *Turističke teškoće i izazov tranzicijske zemlje*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997.
93. Vrdoljak-Šalomon, B.: *Business Intelligence Systems for Tourism Destinations, Reinventing a Tourism Destination*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
94. Vrtiprah, V.: *Management Development in Small Tourism and Hospitality Enterprises*, 17th Biennial International Congress New Trends in Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2004.
95. Vujić, V.: *Kako uspješno voditi poduzeće*, GEA College, PIC, Ljubljana, 2000.
96. Vukonić, B.: *Paradoksi hrvatskog turističkog razvoja*, Ekonomija, Zagreb 12/1996.
97. Vuković, I.: *Znanstveno-tehnološki razvoj i trendovi ekonomskog razvoja na prijelazu XXI stoljeća*, Ekonomska misao i praksa, Zagreb, 1/2001.
98. Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study*, Destination Marketing, Report 48th, Congress Aiest, Marrakech, 1998.
99. Withane, S.: *Franchising and Franchisee Behaviour*, Journal of Small Business Management, 29/1991.
100. Yip, G. S.: *Using Strategy to Change Your Business Model*, Business Strategy Review, 2/2004.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedbe vrijednosti tradicionalne i nove ekonomije .....	43
Tablica 2: Značajke faza razvoja poduzeća .....	76
Tablica 3: Karakteristike životnog ciklusa proizvoda, ciljeva i strategija .....	83
Tablica 4: Moguće strategije poduzeća .....	106
Tablica 5: Najznačajniji kvantitativni i kvalitativni pokazatelji MLJP .....	124
Tablica 6: Aktivnost čimbenika u sustavu upravljanja karijerom .....	125
Tablica 7: Levinsonov model razvoja životnih zadataka .....	126
Tablica 8: Načini usavršavanja menadžera .....	130
Tablica 9: Promjene u procesu obrazovanju, izobrazbe i razvoja djelatnika ....	131
Tablica 10: Obilježja «klasične» i «nove» ekonomije .....	151
Tablica 11: Sučeljavanje odrednica masovnog i selektivnog turizma .....	155
Tablica 12: Mogućnost širenja kreativnosti poduzeća .....	163
Tablica 13: Elementi uspjeha i neuspjeha reinženjeringa poduzeća .....	168
Tablica 14: Značajke globalizacije u turizmu .....	174
Tablica 15: Glavna obilježja međunarodnih poduzeća prema vrsti poduzeća ...	175
Tablica 16: Najveći svjetski hotelski lanci rangirani prema broju soba 2003. godine .....	178
Tablica 17: Strani hotelski lanci u Hrvatskoj rangirani prema broju soba 2005. godine .....	179
Tablica 18: Strategijski ciljevi na poslovnoj razini hrvatskih hotelijerskih poduzeća uz more 1999. godine .....	182
Tablica 19: Uzroci propasti malih i srednjih poduzeća .....	184
Tablica 20: Razlika poduzetničkog i nepoduzetničkog menadžera .....	196
Tablica 21: Oblici međunarodnih poduzetničkih ulaganja i mogućnost rješavanja problema poduzeća u turističkom sektoru .....	202
Tablica 22: Razlozi pridruživanja franshizanta .....	202
Tablica 23: Strateški potencijal primjene u IT poslovanju .....	204
Tablica 24: Analiza konkurentnosti i benchmarkinga .....	215
Tablica 25: Osnovni pokazatelji poslovanja hotela (u eurima) .....	230
Tablica 26: Broj turista i noćenja u Hrvatskoj .....	236

## POPIS SLIKA

Slika 1: Model koncepcije razvoja .....	21
Slika 2: Elementi poslovnog modela .....	32
Slika 3: Strateški plan .....	56
Slika 4: Razine menadžmenta i tijekovi informacija u poslovnom odlučivanju .....	62
Slika 5: Proces poslovnog odlučivanja .....	64
Slika 6: Segment okoline poduzeća .....	86
Slika 7: Hijerarhijska struktura potencijalnih strategija .....	107
Slika 8: Elementi konkurentske prednosti .....	143
Slika 9: Orijehtacija tržišnim informacijama .....	143
Slika 10: Proces ostvarenja konkurentske prednosti .....	144
Slika 11: Model konkurentske prednosti .....	147
Slika 12: Konkurentska prednost dinamičkog poduzeća .....	148
Slika 13: Model wellness .....	158
Slika 14: Procesi za optimalnu implementaciju strategije razvoja .....	162
Slika 15: Odrednice politike poslovanja u dinamičkom okruženju .....	164
Slika 16: Stvaranja intelektualnog kapitala .....	198
Slika 17: Ciklus kvalitete .....	210
Slika 18: Djelovanje i ciljevi benchmarkinga .....	214
Slika 19: SWOT analiza hrvatskog turizma .....	237
Slika 20: Optimalizacija marketing strategije hrvatskog turizma .....	241

ISBN 953-6198-90-8



9 789536 198900